

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ**

**Zhodnocení cenové strategie výrobního podniku na trhu stavebních materiálů**

**Evaluation of Pricing Strategy in Manufacturing Company on Building Materials  
Market**

Student:  
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Eva Ptáčková  
Ing. Peterková Jindra, Ph.D.

Ostrava 2010

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Ptáčková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Zhodnocení cenové strategie výrobního podniku na trhu stavebních materiálů**  
**Evaluation of Pricing Strategy in Manufacturing Company on Building Materials Market**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska
  3. Aplikační část
  4. Shrnutí, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

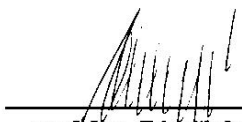
DLUHOŠOVÁ, D.; MRUZKOVÁ, J.; RATMANOVÁ, I. *Teorie nákladů a kalkulace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 1997. 83 s. ISBN 80-7078-444-X.  
MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

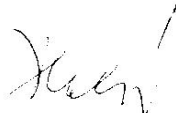
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010

  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.  
Přílohy č. 1 - 16, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě 30. dubna 2010

.....  
Eva Ptáčková

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>8</b>
2.1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	8
2.1.1	<i>Cenová strategie.....</i>	8
2.1.2	<i>Cenová politika versus cenová strategie.....</i>	8
2.1.3	<i>Strategická úloha ceny .....</i>	10
2.1.4	<i>Cena jako indikátor kvality .....</i>	11
2.1.5	<i>Determinanty ovlivňující cenovou tvorbu .....</i>	12
2.1.6	<i>Strategická analýza .....</i>	13
2.1.7	<i>Porterova teorie konkurenčních sil.....</i>	14
2.2	PŘÍSTUPY K TVORBĚ CENOVÝCH STRATEGIÍ .....	17
2.2.1	<i>Cenová strategie při uvedení nových produktů na trh .....</i>	18
2.2.2	<i>Cenová strategie v průběhu životního cyklu produktu .....</i>	19
2.2.3	<i>Cenové strategie pro produktové řady .....</i>	19
2.3	METODY TVORBY CEN .....	20
2.3.1	<i>Metody tvorby cen orientované na náklady .....</i>	20
2.3.2	<i>Metody tvorby cen orientované na konkurenci .....</i>	22
2.3.3	<i>Hodnotově orientovaná tvorba cen.....</i>	23
2.3.4	<i>Metody tvorby cen orientované na kupující .....</i>	23
2.2.4.1	<i>Holandský test cenové citlivosti.....</i>	25
2.4	NÁSTROJE KONDIČNÍ POLITIKY .....	27
2.5	POSTUP A POUŽITÁ METODIKA PRO ZHODNOCENÍ CENOVÉ STRATEGIE .....	28
<b>3</b>	<b>APLIKAČNÍ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
3.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	30
3.1.1	<i>Stěžejní data v historii společnosti .....</i>	31
3.1.2	<i>Produktová nabídka společnosti .....</i>	32
3.2	CENOVÁ STRATEGIE FIRMY .....	34
3.2.1	<i>Specifikace cílů cenové strategie firmy .....</i>	34
3.2.2	<i>Cílové skupiny zákazníků a identifikace jejich potřeb .....</i>	35
3.2.3	<i>Přístupy k tvorbě cenové strategie .....</i>	36
3.2.4	<i>Metoda tvorby ceny a stanovení nákladových cen .....</i>	37

3.2.5	<i>Nástroje kondiční politiky společnosti .....</i>	38
3.3	PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL .....	39
3.3.1	<i>Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví.....</i>	40
3.3.2	<i>Vyjednávací síla zákazníků.....</i>	43
3.3.3	<i>Hrozba substitutů .....</i>	44
3.3.4	<i>Vyjednávací síla dodavatelů.....</i>	46
3.3.5	<i>Rivalita firem působících na trhu se střešní krytinou .....</i>	48
3.3.6	<i>Interpretace výsledků Porterovy analýzy konkurenčních sil.....</i>	50
3.4	SROVNÁNÍ CEN S CENOVÝMI HLADINAMI NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH KONKURENTŮ .....	52
3.5	REALIZACE TESTU CENOVÉ CITLIVOSTI .....	54
3.5.1	<i>Samba 11 povrchová úprava engoba .....</i>	54
3.5.2	<i>Samba 11 povrchová úprava glazura.....</i>	56
<b>4</b>	<b>SHRNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>58</b>
4.1	SHRNUTÍ ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ .....	58
4.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	59
4.2.1	<i>Snížení cen na úroveň určenou dle testu cenové citlivosti .....</i>	60
4.2.2	<i>Udržení stávajících cen s výrazným propagováním kvality .....</i>	61
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 Úvod

Cenová tvorba se historicky utvářela na základě vyjednávání mezi kupujícími a prodávajícími. V současnosti lze ještě v některých zemích vnímat smlouvání o ceny jako sport. Stanovení uniformních cen je poměrně novodobou myšlenkou, která se vyvinula na konci 19. století, v souvislosti s významným rozvojem maloobchodní činnosti. S rozvojem globální internetové sítě a E-commerce se trend fixních cen mění. Informační technologie umožňují prodejcům identifikovat zákaznické potřeby a přizpůsobit těmto potřebám nejen firemní procesy, ale i ceny nabízených produktů.

V posledních letech narůstá i význam necenových faktorů jako jsou poskytnutý servis, záruka či prestiž značky. Přesto však cena zůstává jedním z nejvýznamnějších elementů determinující tržní podíl a ziskovost podniku. Zákazníci mají dříve, než kdy předtím lepší přístup k informacím o cenách a cenových slevách. S těmito informacemi, mohou vyvíjet tlak, na výrobce, aby snížil ceny. Výsledkem těchto interakcí je tržní prostor, ve kterém uspějí právě ti hráči, jejichž cenová strategie je postavena na dlouhodobých cílech, jež jsou silně orientované na zákazníky, konkurenci a týmovou spolupráci.

Cenová strategie hraje důležitou roli při prosazování podnikatelské strategie, správně koncipovaná cenová strategie by měla odrážet potřeby zákazníků a v rámci svého profilu být dostatečně konkurenceschopná. Její tvorba se dotýká různorodých oblastí, jako je určení cenové hladiny, v níž se bude podnik pohybovat, problematiky cenové diferenciaci a diskriminace či určení cen pro individuální stupně distribučního kanálu. Zpravidla platí, že spodní hranici cenové hladiny pro jednotlivé produkty představují náklady, které vznikají v průběhu výrobního cyklu produktu. V soudobé situaci na trhu však velmi závisí na hodnotě, kterou produktům připisuje právě zákazník. Díky neustále se měnícím tržním podmínkám je nutné sledovat i ceny konkurenčních výrobků a v případě potřeby na ně flexibilně reagovat.

Nicméně i dnes se můžeme setkat se situací, kdy firmy pro tvorbu cen výrobků a služeb vycházejí z nákladů, vznikajících v průběhu výrobního procesu a cen konkurence, ale neberou už v úvahu ceny, které by odpovídaly požadavkům zákazníka. Přičemž jednou z možností jak obstát před konkurencí je tvorba a realizace optimální cenové strategie.

V rámci teoreticko-metodologických východisek jsou vymezeny základní pojmy související s cenovou strategií, přístupy k tvorbě cenových strategií, metody tvorby cen a nástroje kondiční politiky. V aplikační části bude provedena základní charakteristika firmy XYZ, s.r.o., seznámení s cenovou strategií společnosti zahrnující vytýčení cílů, identifikaci zákazníků, aplikované přístupy k tvorbě cenové strategie, využívanou metodu tvorby ceny a stávající nástroje kondiční politiky. Následně bude provedena analýza konkurenčního prostředí, vymezeny ceny konkurenčních výrobků a provedeno srovnání cen.

Cílem diplomové práce je zhodnotit cenovou strategii výrobního podniku na trhu stavebních materiálů. Zhodnocení bude jednak realizováno posouzením, zda profil cenové strategie společnosti je dostatečně konkurenceschopný a zároveň bude hodnoceno, zda cenová úroveň u produktu „Samba 11“ je orientována na zákazníky a odráží zákaznické potřeby. Bude aplikována Porterova analýza konkurenčních sil a test cenové citlivosti.

## 2 Teoreticko-metodologická východiska

V rámci této kapitoly budou vymezeny základní pojmy, vztahující se k cenové strategii, následně objasněny přístupy k tvorbě cenové strategie a metody tvorby cen. Bude vycházeno z literatury tuzemských a zahraničních autorů [1], [4], [15]. V závěru kapitoly bude definován vlastní postup zhodnocení cenové strategie, který bude aplikován ve vybraném výrobním podniku.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

#### 2.1.1 Cenová strategie

„Do cenové strategie zahrnujeme všechna na trh zaměřená opatření a rozhodnutí, která se týkají ceny produktu, služeb, eventuálně dalších výsledků podnikání, které jsou předmětem směny na trhu.“<sup>1</sup>

Cenová strategie se dotýká rozmanitých oblastí:

- *určení cenové úrovně, ve které se bude podnik pohybovat,*
- *stanovení cen pro nové produkty,*
- *změn cen,*
- *cenové diferenciaci a diskriminaci,*
- *určení cen pro jednotlivé stupně distribučního kanálu (výrobce-velkoobchod-maloobchod-spotřebitel),*
- *vazby cen na konkurenční strategii, atd. [19]*

#### 2.1.2 Cenová politika versus cenová strategie

Cenová strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit podniku v oblasti cen, zaměřené na dosažení dlouhodobých cílů podniku.

---

<sup>1</sup> TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. Výrobek a jeho úspěch na trhu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 352 s. ISBN 80-247-0053.



Cenová politika je součástí marketingového mixu a jejím úkolem je optimalizace cen produktů ve vztahu k jejich kvalitě. Produkty se mají stát jejím prostřednictvím cenově konkurenceschopné. [20]

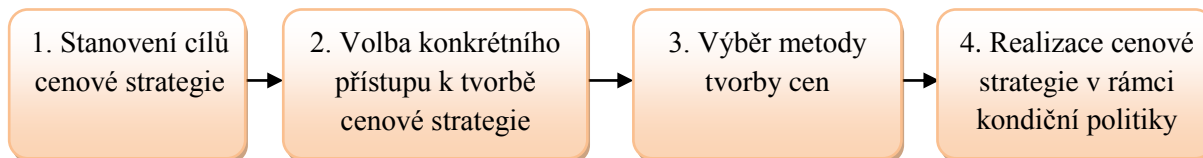
Jednou z klíčových funkcí cenové strategie je stanovení cílů. Cíle nelze stanovit jednoznačně a zjednodušeně. V současné době se dle autorů Tomka a Vávrové [19] uplatňuje v praxi zejména kombinace následujících cílů:

- *Dlouhodobě stabilní ceny na konkrétním trhu.* (Volí zejména podnik, který má určité postavení na trhu a hodlá zde operovat v rámci delšího období, touto politikou pak může přinutit ostatní k následování.)
- *Reakce na cenovou politiku konkurence, realizována formou:*
  - a) následování konkurence (cenového vůdce),
  - b) předcházení cenovým konfliktům,
  - c) přímá obrana proti konkurenci.
- *Udržení podílu na trhu, či jeho navýšení.*
- *Dosažení maximálního obrátu, či zisku.*
- *Respektování ceny vnímané zákazníkem (stanovení cenového prahu).*
- *Alternativní výše cen s ohledem na segment, a to buď jako:*
  - a) cenová diferenciacce, cena je rozdílná podle vynaložených nákladů, jednotlivé příklady jsou uvedeny v kapitole 2.1.5,
  - b) cenová diskriminace, cena je rozdílná dle stáří spotřebitele, jeho postavení ve společnosti (studenti, vojáci, smluvní ceny pro zaměstnance) s cílem maximalizace obrátu.
- *Respektování územní cenové politiky* (dopravné je zahrnováno podle vzdálenosti či dostupnosti oblasti). [19]

## Postup utváření cenové strategie

Proces utváření cenové strategie je zachycen v následujícím diagramu viz obr. 2.1

**Obr. 2.1** Postup utváření cenové strategie



Zdroj: Přepřacováno viz Tomek, Vávrová (2001, str. 141)

Sílicí vliv na cenovou tvorbu s postupem času zaznamenává také existence internetu. Usnadňuje dynamičtější tvorbu cen v reálném čase díky rostoucímu množství aukcí, promptním trhům, kompenzačním obchodům a vytváření skupinové kupní síly. Ceny u produktů nabízených v elektronických obchodech jsou většinou nižší než u produktů nabízených v klasických kamenných obchodech. Mnoho zákazníků v dnešní době má již zažitou nákupní strategii. Zboží, o které mají zájem, vyhledají na internetu, vyhodnotí nejvýhodnější produkty, tyto vybrané vzorky si na prodejně prohlédnou, nechají předvést a díky nižší ceně v E-Shopu, uskuteční nákup prostřednictvím internetu. [6]

### 2.1.3 Strategická úloha ceny

„Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který přináší zisk. Zbylé prvky vytvářejí náklady“<sup>2</sup>

„Cena ovlivňuje poptávku, postavení firmy vůči konkurenci i její celkové postavení na trhu, informuje kupující, podléhá regulaci nebo je naopak deregulována.“<sup>3</sup>

Funkce ceny v tržní ekonomice viz tab. 2.1.

<sup>2</sup> KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

<sup>3</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

**Tab. 2.1 Funkce ceny v tržní ekonomice**

Regulační	Cena je regulátor 2 základních tržních sil, tj. nabídky a poptávky.
Redistribuční	Cena je nástrojem rozdělování důchodů.
Alokační	Cena plní úlohu nástroje rozmístění disponibilních zdrojů.
Kriteriální	Cena je jedním z důležitých kritérií při rozhodování o koupi.
Informační	Cena je nositelem informací o situaci na trhu, o stavu nabídky a poptávky.
Racionalizační	Cena vystupuje jako nástroj racionálního působení na stav poptávky.
Evidenční	Cena je měřítkem ekonomické činnosti.

Zdroj: Jakubíková (2008, str. 217)

## **Změny cen**

**Snížení ceny** – Firma zpravidla snižuje ceny, pokud její podíl na trhu klesá, tímto snížením očekává zvýšení poptávky. Není však pravidlem, že při snížení ceny dojde vždy ke zvýšení poptávky. Může tak snadno dojít k vyvolání cenové války vedoucí až ke krachu podnikatelského subjektu.

**Zvýšení ceny** – Pokud rostou náklady, firmy zpravidla přistoupí ke zvýšení cen. Ve většině případů se firmy snaží vyhnout zvyšování cen nejrůznějšími způsoby. Např. zmenšením výrobku místo zvýšení ceny, omezení nebo zrušení některé z funkcí výrobku, nahrazení komponentů produktu levnějšími substituty aj. [19]

### **2.1.4 Cena jako indikátor kvality**

Velmi mnoho spotřebitelů používá cenu jako ukazatel kvality, kdy vyšší cena znamená vyšší kvalitu a naopak. V rámci globalizace však dochází ke změně, kdy zákazník v určitém okamžiku nevnímá již zvýšení kvality jako důvod pro zaplacení vyšší ceny. Největší překážkou při realizaci nákupu je nízká schopnost zákazníků objektivně porovnat úroveň kvality pro jednotlivé produkty. Výhody tak vznikají firmám, které dokáží spojit cenu se širokým pojetím kvality, včetně dalších parametrů (spolehlivost dodávek, servis apod.) [18]

Vztah ceny a kvality viz tab. 2.2.

**Tab. 2.2 Vztah ceny a kvality**

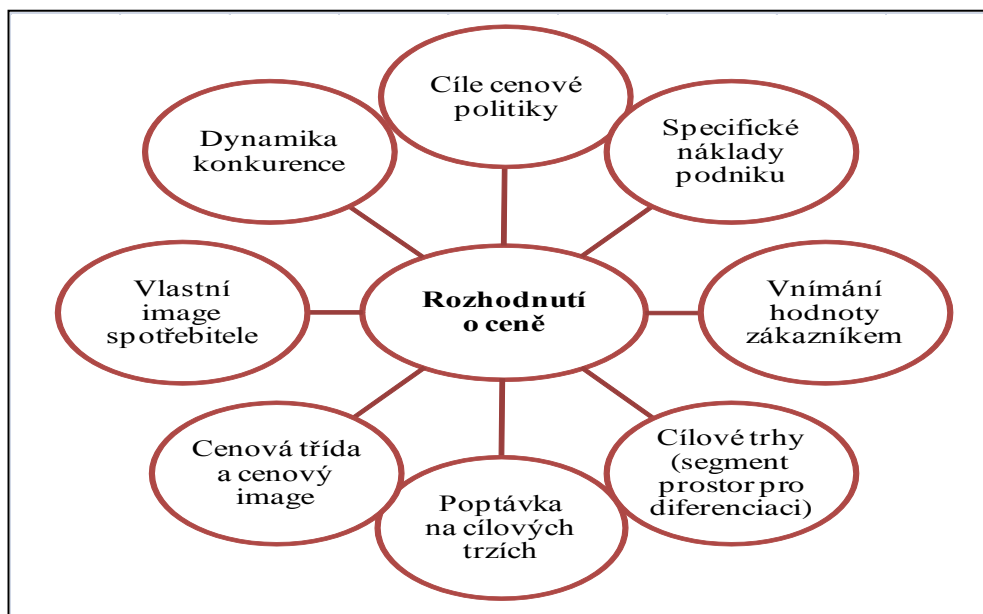
		CENA		
		Vysoká	Střední	Nízká
KVALITA	Vysoká	Prémiová	Proniknutí	Velmi výhodné koupě
	Střední	Nadsazené ceny	Průměrná	Výhodné koupě
	Nízká	"Urvi a uteč"	Podřadné zboží	Levné zboží

Zdroj: Tomek, Vávrová (2001, str. 146)

### 2.1.5 Determinanty ovlivňující cenovou tvorbu

Při rozhodování o ceně je třeba brát v úvahu, jak interní podniková data (nákladové podmínky, hmotné kapacity či možnost dalšího financování), tak externí podniková data (charakteristiku trhu, organizaci trhu, legislativu a omezování hospodářské soutěže). Z hlediska strategických cílů a informací rozhodujících při tvorbě cen popisují autoři Tomek a Vávrová [18] podstatné determinanty cenové tvorby viz obr. 2.2.

**Obr. 2.2 Determinanty ovlivňující cenovou tvorbu**



Zdroj: Tomek, Vávrová (2007, str. 227)

### **Rozlišujeme několik typů cenové diferenciaci:**

- *Diferenciace dle kvality produktu* - produktová nabídka se skládá z výrobků, jež se vyznačují různými stupni kvality. Zákazník posuzuje výrobek dle svého názoru, což je souhrnně vyjádřeno v ceně, kterou je ochoten zaplatit. Firma tak dosahuje maximálního využití ochoty zákazníka platit, tedy odčerpání přebytku spotřebitele.
- *Diferenciace dle zákazníka* - jedná se o stanovení rozmanitých cen pro rozdílné skupiny zákazníků (studenty, seniory). Pro tuto diferenciaci je obecně využíváno charakteristik, jako je věk, pohlaví, věrnost zákazníka.
- *Diferenciace dle nákupních podmínek* - využívání rozmanitých nákupních parametrů jako je okamžik nákupu (první kupující), nákupní množství, trvalost nákupních vztahů (věrnostní bonusy atp.).
- *Diferenciace dle regionu a času* - v rámci regionu jde konkrétně o rozdíly mezi městem a venkovem, vyspělým a méně vyspělým trhem, v rámci času pak jde o rozdílné tarify během dne a noci. [3]

### **2.1.6 Strategická analýza**

Základem pro formulování jakékoliv strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím.<sup>4</sup> Základní báze pro formulaci strategie vyplývá z výsledků strategické analýzy. [16]

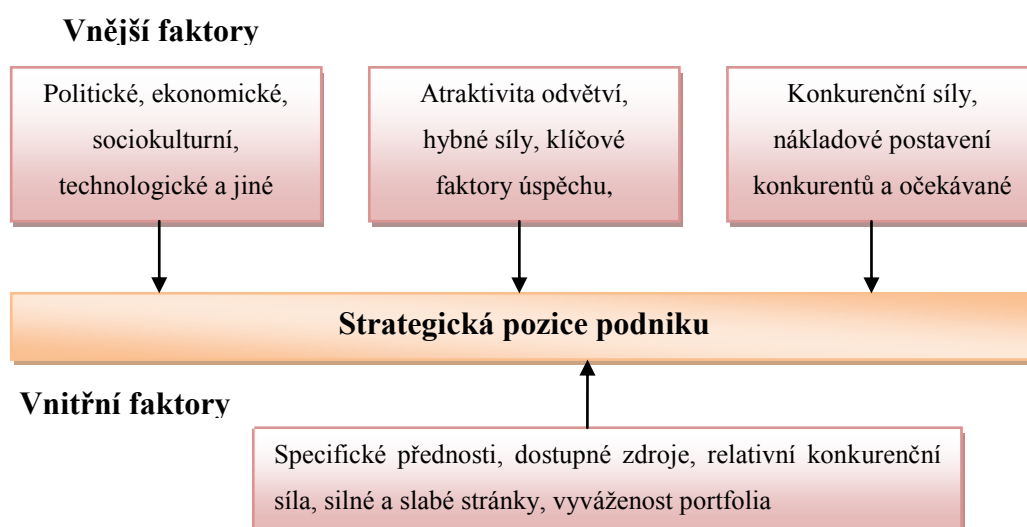
Obecně lze vymezit dva základní okruhy orientace strategické analýzy, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a potenciálů podniku. [16]

Schematické zachycení strategické analýzy viz obr. 2.3

---

<sup>4</sup> SEDLÁČKOVÁ, Hana; BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2.vyd. Praha: C.H. Beck 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

**Obr. 2.3 Schéma strategické analýzy**



Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, str. 9)

V práci bude vycházeno z analýzy vnějších faktorů, následně směřováno k identifikaci a rozboru faktorů okolí podniku, jež ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí příležitosti a hrozby pro jeho činnost.

Pro potřeby práce se budu zabývat především analýzou mikrookolí, tedy analýzou odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem je identifikovat faktory, které činí odvětví méně nebo více atraktivní. Významnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil. Tradičním nástrojem pro analýzu konkurenčních sil je Porterova teorie konkurenčních sil. [16]

### **2.1.7 Porterova teorie konkurenčních sil**

Významným parametrem v odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Velmi užitečným a poměrně často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pěti faktorový model konkurenčního prostředí. [7],

Tento model říká, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá, nebo zda je do něj vložena vysoká či nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví. [2]

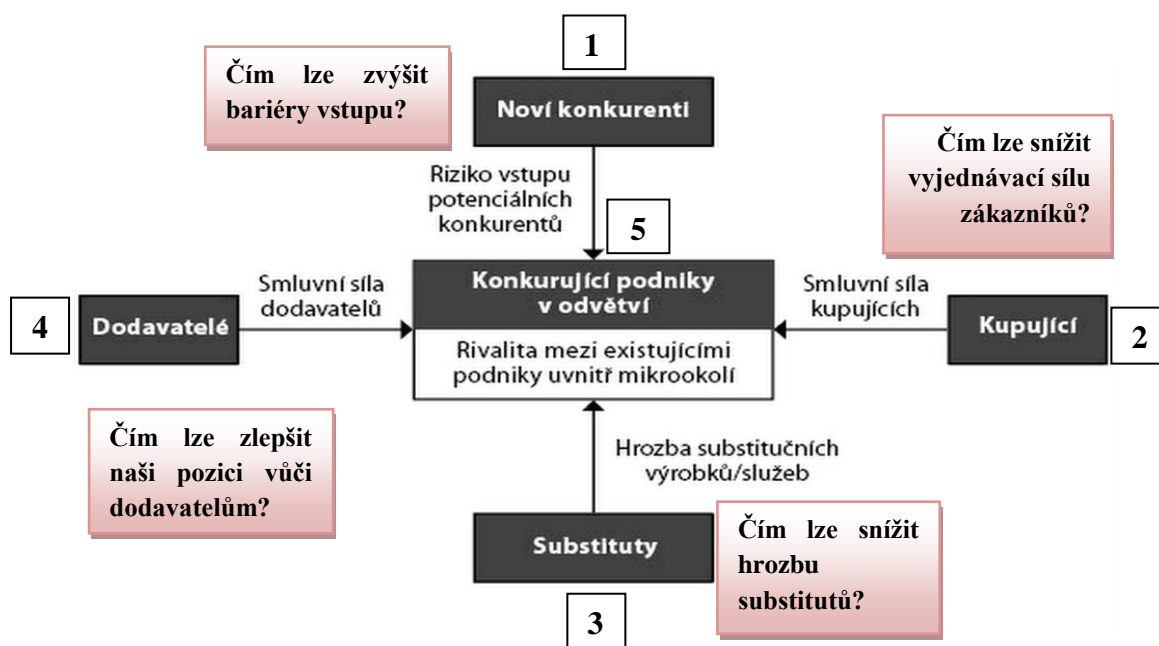
Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působící v daném odvětví respektive na určitém trhu, je určována působením pěti základních sil:

- *Hrozbou vstupu nových konkurentů* (threat of entry).
- *Vyjednávací silou zákazníků* (bargaining power of buyers).
- *Hrozbou substitutů* (threat of substitutes).
- *Vyjednávací silou dodavatelů* (bargaining power of suppliers).
- *Rivalitou firem působících na daném trhu* (competitive rivalry within industry). [14]

**Ad 1) Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována, pokud jsou splněny některé z následujících kritérií:**

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké,
- má-li příslušné odvětví strukturu přirozených monopolů,
- v příslušném odvětví existují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu,
- existující firmy mající významné nákladové výhody,
- výrobky jsou vysoce diferencované (nutné znát know-how) [7]

**Obr. 2.4 Porterův model pěti sil**



Zdroj: Přepřacováno viz Blažková, (2007, str. 57)

**Ad 2) Obecně lze říci, že zákazník má vůči dodavateli silnou pozici, především pokud:**

- zákazník je velkým (z hlediska jeho poptávky), či významným zákazníkem,
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci, má malé náklady přestupu,
- zákazník by mohl uskutečnit tzv. zpětnou integraci (pokud nastanou potíže na straně dodavatele, zákazník si může produkt vyrábět sám),
- na trhu existují snadno dostupné substituty. [7]

**Ad 3) Hrozba substitutů je snižována, především pokud neexistují k příslušnému výrobku blízké substituty. Dále pak pokud jsou splněny některé z níže uvedených podmínek:**

- firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady,
- firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku,
- náklady přestupu (switching costs) jsou vysoké,
- cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele atraktivní. [7]

**AD 4) Vyjednávací síla dodavatelů může být v rámci pojetí Porterova modelu vysoká především v těchto situacích:**

- je-li dodavatel na daném trhu velkým (především z hlediska jeho nabídky), nebo je významný dodavatel (dlouhá tradice a dobrá image na trhu),
- pokud nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem,
- zákazník by mohl jen velmi těžce uskutečnit tzv. zpětnou integraci (backward integration),
- v dané situaci neexistují snadno dostupné substituty,
- zákazníci nejsou příliš citliví na cenové změny (dané zboží má nízkou cenovou pružnost poptávky),
- zákazník není příliš nucen minimalizovat své náklady,
- zákazník není významným distributorem, který je schopen ovlivnit další obchodníky a zákazníky. [7]



#### **AD 5) Rivalita firem působících na příslušném trhu může být vysoká, pokud:**

- jde o velmi málo rostoucí odvětví,
- jde o nové, v budoucnu lukrativní odvětví,
- v odvětví působí velký počet konkurujících podniků,
- ziskovost odvětví je velmi malá,
- výrobky nabízené různými konkurenty jsou velmi málo diferencované, [7]

Porterův model lze využít pro strategickou analýzu prostředí firmy, nebo pro hodnocení navržené strategie. Rozhodování se pak zaměřuje na zodpovězení základních „strategických“ otázek (uvedených na obr. 2.4 v barevných obdélnících).

1. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu kupujících?
2. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
3. Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
4. Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
5. Zlepšují zamýšlená opatření pozici podniku vůči konkurenci, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví?

Pokud jsou všechny odpovědi na výše uvedené otázky kladné, pak uvažovaná strategická opatření mohou být realizována. [7]

## **2.2 Přístupy k tvorbě cenových strategií**

Jednotlivé cenové strategie se mění v průběhu životního cyklu výrobků a služeb.

Z tohoto hlediska lze rozčlenit jednotlivé typy cenových strategií:

- *Cenová strategie při uvedení nových produktů na trh.*
- *Cenová strategie z pohledu cyklu životnosti produktu.*
- *Cenová strategie v rámci produktových řad.* [19]

### 2.2.1 Cenová strategie při uvedení nových produktů na trh

Při zavádění nového výrobků na trh je obecně možné zvolit strategii nízké ceny či strategii vysoké ceny.

**Strategie vysoké ceny má tyto formy:**

- *Strategie prémiové ceny (premium price strategy)*  
Cílem je dlouhodobé udržování vysoké cenové hladiny, kterou chce podnik zachovat po celou dobu životního cyklu produktu. Cílem stanovení prémiové ceny je podpořit prestiž a kvalitu výrobku a současně vytvořit pro výrobek jedinečnou pozici na trhu. Tato strategie je využívána především u luxusních výrobků.
- *Strategie cenového zužitkování, tzv. strategie sbírání smetany (skimming price strategy)*  
Cílem je během poměrně krátkého časového období docílení zisku zpravidla ze zaváděcích vysokých cen. Jedná se o případ inovací, které firmě získají na určitou dobu monopolní postavení. S příchodem další konkurence pak dochází k postupnému snižování ceny. Tato strategie je typická pro výrobce módního zboží.  
[13]

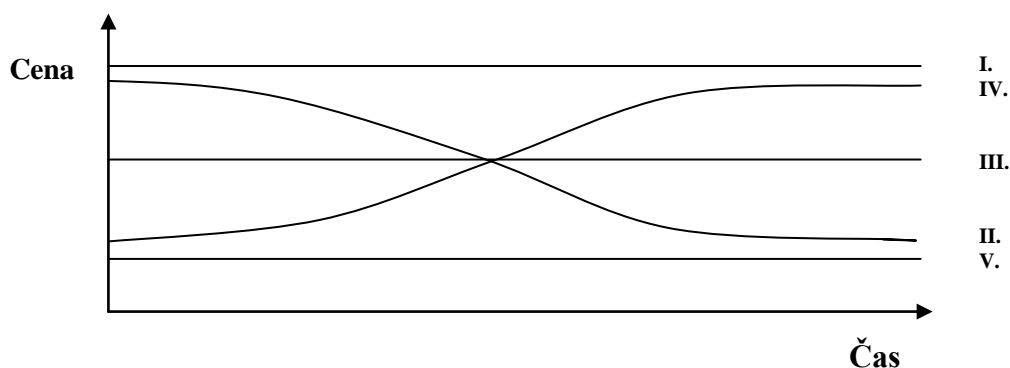
**Strategie nízké ceny má tyto formy:**

- *Strategie cenové penetrace (penetration price strategy).*  
Cílem je rychlé proniknutí na trh, dosažení velkého tržního podílu, předpokladem je snížení variabilních nákladů, využití dostatečných kapacit tak, aby se s nízkými cenami dosáhlo rychlého obrátu a tím zvýšeného objemu výroby.
- *Strategie podpory prodeje (promotion price strategy).*  
Cílem je získat přednost před konkurencí, může být součástí uvádění výrobku na trh rovněž jako všech fází životního cyklu výrobku. [13]

### 2.2.2 Cenová strategie v průběhu životního cyklu produktu

Následující strategie je možno zobecnit v souvislosti s průběhem životního cyklu produktu.

**Obr. 2.5** Cenová strategie z hlediska cyklu životnosti



Zdroj: Tomek, Vávrová, (2001, str. 144)

- *Strategie trvale vysoké ceny (I.)* – využívána u výrobků, které představují trvale vysokou kvalitu, zpravidla je doprovázena výraznou komunikační politikou a exkluzivní nabídkou.
- *Strategie nastartování vyšší ceny (II.)* – v dalším průběhu životního cyklu je cena snižována. Nejdříve jsou osloveny exkluzivní skupiny odběratelů, později širší segment.
- *Strategie trvale průměrné ceny (III.)* – jedná se o produkty dobré kvality, ale nikoliv prestižní.
- *Strategie trvale nízké ceny (V.)* – využívána u výrobků pouze druhového označení, zpravidla výrobky běžné spotřeby. [19]

### 2.2.3 Cenové strategie pro produktové řady

Pod pojmem produktová řada chápeme skupinu produktů, které si jsou zpravidla velmi blízké, mají podobné užité vlastnosti a jsou určeny stejné cílové skupině spotřebitelů. Problematika stanovení cen jednotlivých produktů v produktové řadě je obvykle obtížná.

Firma usiluje o dosažení maximálního zisku z celé řady, mimo to zvažuje, jakou cenu zvolí pro doplňkové produkty, vedlejší produkty a sady produktů. Doplňkové produkty jsou volitelnou součástí základního produktu nebo jeho součástí (např. klimatizace u osobního automobilu).

Vedlejší produkty vznikají při výrobě různých produktů, např. výroba nábytku – piliny. Tyto vedlejší produkty pak mohou být pak zpracovány a nabízeny zákazníkům v jiné formě, např. dřevěné brikety. Vázané produkty musejí být používány s hlavním produktem, jelikož bez těchto produktů by byl produkt nefunkční – např. paměťové karty do digitálních fotoaparátů. Sada produktů patří do oblasti podpory prodeje, jedná se o několik produktů za zvýhodněnou cenu. Cena sady má být pro zákazníka lákavá, tak aby si jej koupil. [19]

## **2.3 Metody tvorby cen**

Pro stanovení cen výrobků a služeb nelze vycházet jen z kalkulací nákladů, ale tvorbu je nutné spojit s marketingovou činností, tedy promítnout do tvorby cen i faktory spojené s konkurencí a kupujícími. [8]

Teorie i praxe v dnešní globální ekonomice využívá značný počet přístupů a metod k tvorbě cen. Lze je rozdělit do těchto skupin:

- *Tvorba cen orientovaná na náklady.*
- *Tvorba cen orientovaná na konkurenci (nabídku).*
- *Hodnotově orientovaná tvorba ceny.*
- *Tvorba cen orientovaná na kupující (poptávku).* [8]

### **2.3.1 Metody tvorby cen orientované na náklady**

Podstatou těchto metod je, že jsou založeny na kalkulacích úplných nebo neúplných nákladů a dalších metodách, které využívají údaje o nákladech. Náklady určují dolní mez pro stanovení ceny. Horní hranice ceny je limitována poptávkou. V závislosti na ceně se pak podnik rozhoduje o tom, jaké množství výrobků je pro něj optimální vyrábět.

Výhodou metody je, že nabízí relativně jasná pravidla pro stanovení výše ceny. Nevýhodou je, že nepodněcuje ke snižování nákladů, rozpočet režie lze provádět libovolně a rovněž existence kritiky volby procenta zisku. [8]

Výhodiskem jsou tedy tyto metody:

- *kalkulace úplných nákladů,*
- *kalkulace porovnání,*
- *cenové normativy,*
- *stavebnicový způsob,*
- *zisková přírážka k nákladové kalkulaci,*
- *kalkulace neúplných nákladů.* [8]

Kalkulace úplných nákladů propočítává položky nákladů a obsahuje úplné vlastní náklady výkonu. Můžeme se rovněž setkat s pojmem individuální kalkulace.

Kalkulace porovnávání vychází ze srovnání kalkulace výrobku, který již existuje a skutečně se vyrábí a kalkulace nového výrobku, jemu podobného. V rámci této kalkulace zjišťujeme rozdíly v jednotlivých položkách nákladů, analyzujeme příčiny těchto rozdílů a hledáme možné způsoby řešení.

Cenové normativy jsou stanoveny na základě kalkulace nákladů a připočtení profitu pro jednotlivé prvky sortimentu. Jedná se o velmi pracnou a nákladnou metodu, která se vyplatí pouze u produktů vyráběných v širším sortimentu a větším objemu výroby. Stavebnicový způsob je podobný kalkulačnímu porovnání. Základní forma tohoto způsobu je charakteristická tím, že cenu nového produktu vytvoříme součtem již existujících cen ze všech jeho součástí a montáže.

Zisková přírážka k nákladové kalkulaci spočívá v tom, že se k nákladové kalkulaci připočítá zisk. Výši zisku lze vypočítat různým způsobem a můžeme jej vztahovat k různým základním. Výše ziskové přírážky se zvyšuje především u zboží sezónního, nestandardního, a zboží s delším výrobním či prodejním cyklem. [8]

Kalkulace neúplných nákladů vycházejí z předpokladu neměnnosti fixních nákladů. Tato metoda kalkuluje pouze variabilní náklady a variabilní režijní náklady. Zbývající fixní režijní náklady do nákladů na výrobky nepromítáme, ale zahrnujeme je až do celkového výsledku období. „Z toho plyne, že se nezjišťuje zisk pro jednotlivé produkty, ale pohlíží se na něj jako výsledek podniku jako celku. Za přispívání k tvorbě výsledku hospodaření podniku se považuje rozdíl prodejní ceny výrobku a jeho variabilních nákladů zvaný příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku (contribution margin).“<sup>5</sup>

### 2.3.2 Metody tvorby cen orientované na konkurenci

Firma sleduje ceny konkurenčních firem a na základě rozborů stanovuje stejné nebo odlišné ceny. Zpravidla existují dvě formy stanovení ceny v závislosti na konkurenci:

- *Orientace na cenu v oboru:* tj. orientace na průměr konkurenčních cen (going-rate-pricing)
- *Orientace na cenového vůdce:* takové stanovení ceny, jemuž se ostatní přizpůsobují. Předností této metody je její jednoduchost. Nevýhodou metody je, že cena nerespektuje skutečné náklady na výrobu. Může tak dojít k situaci, že stanovení ceny dle cen konkurence nezajistí podniku při prodeji výrobku žádoucí množství zisku. [8]

Metody, které se řadí do skupiny orientovaných na konkurenci, jsou následující:

- *srovnání s cenami tuzemské, případně zahraniční konkurence,*
- *srovnání s cenami možného dovozu,*
- *stanovení ceny se zřetelem na pravděpodobnost uzavření kontaktu.* [8]

Nejjednodušší cestou srovnání cen tuzemské konkurence je následování běžné konkurenční ceny právě od tuzemské konkurence. Dále je možné také zvolit určitou odchylku od cen konkurenčních. Podobný postup lze použít i pro komparaci s cenami zahraniční konkurence. [8]

---

<sup>5</sup> SYNEK, Miroslav. Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

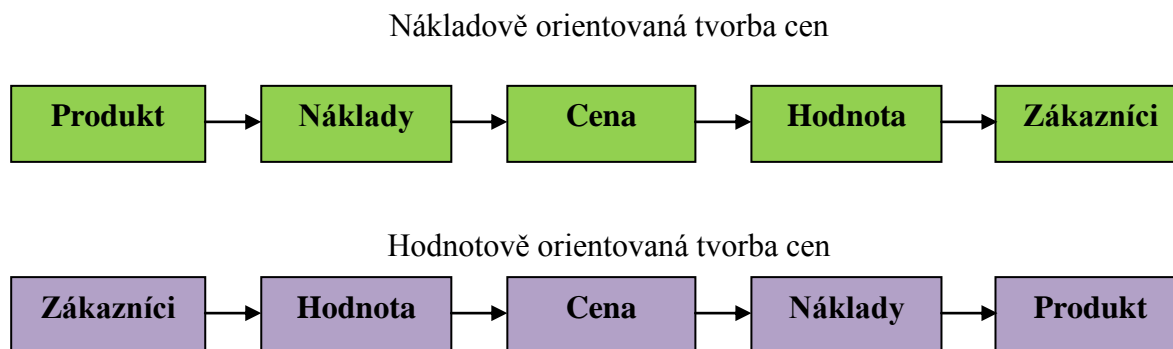
V případě, že se k nám daný výrobek nedováží, můžeme použít srovnání s cenami možného dovozu. Je však nutné přepočítat ceny potencionálního dovozu. Jedná se o přepočet z měny zahraniční na CZK, dále započtení nákladů na dopravu, pojištění, provizi, apod.

U výběrových řízení lze použít metodu stanovení ceny se zřetelem na pravděpodobnost uzavření smlouvy. Podnik, usilující o zakázku, musí stanovit, s jakou cenou se výběrového řízení zúčastní. Zpracuje kalkulaci nákladů a připočte zisk. Cílem je propočíst tzv. pravděpodobný zisk, který se rovná násobku kalkulovaného zisku a pravděpodobnosti získání zakázky. Pro stanovení pravděpodobnosti se využívají odhady expertů. [8]

### 2.3.3 Hodnotově orientovaná tvorba cen

Stále více firem stanovuje své ceny na základě hodnoty vnímané zákazníkem. Firma svou cenu stanoví dle toho, jakou hodnotu zákazník vnímá. Cílová hodnota a cena pak vedou k rozhodnutí o návrhu produktu a jeho nákladech. Tvorba ceny začíná u analýzy potřeb zákazníka a jeho vnímání hodnot, cena je stanovena tak, aby vyhovovala zákazníkovi. [10]

#### Obr. 2.6 Hodnotově orientovaná tvorba cen



Zdroj: Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007, str. 770)

### 2.3.4 Metody tvorby cen orientované na kupující

Základem této techniky je dostatečně přesné zjištění názoru zákazníka na cenu nabízeného produktu. Podstatou je pravidlo, že objem množství, jež je v daném období kupován, závisí na jeho ceně. Zpravidla čím vyšší cena, tím menší zakoupené množství a naopak. [19]

Pro tuto skupinu metod je charakteristické, že využívají informace o chování kupujících, které získávají z provedení cenových testů a vyhodnocují různými způsoby. Může se jednat o anketu, osobní rozhovor s kupujícím, vytváření umělé tržní situace apod. [8]

Metody, které se řadí do skupiny orientovaných na kupující, jsou následující:

- *metoda přímého hodnocení,*
- *bodová metoda,*
- *kombinovaná bodová metoda,*
- *Batzova konfiguračně frekvenční analýza,*
- *test cenové citlivosti.*

Ad 1) **Metoda přímého hodnocení** spočívá v přímém dotazování na cenu, kterou by byl dotazovaný za výrobek nebo službu ochoten zaplatit. Výsledná cena je pak přepočtena jako průměr cen sdělených respondenty.

Ad 2) V rámci **bodové metody** respondenti hodnotí podobné výrobky pomocí bodů. Z psychologického hlediska je tato metoda přijatelnější než metoda přímého dotazování, v níž mají spotřebitelé nutkání uvádět nižší ceny.

Ad 3) Podstatou **kombinované bodové metody** je, že respondenti postupně klasifikují dílčí charakteristické vlastnosti. Vlastnosti výrobku nemají identický vliv, a proto se pro výpočet definovaným vlastnostem přiřazují různé váhy. Úroveň cen se pak vypočte násobením průměrného kvanta bodů a cenou jednoho bodu.

Ad 4) **Batzova konfigurační frekvenční analýza** spočívá v postupu kdy respondentům je prezentován výrobek, poté jsou dotazováni na stanovisko k definované ceně, která je postupně navyšována. Smyslem je najít cenovou úroveň, která přestává být pro respondenty akceptovatelná. Při tomto postupu se vytváří tzv. cenové prahy.

Ad 5) Cílem **testu cenové citlivosti** je především zjištění neoptimálnější ceny z pohledu konečného zákazníka. Řadíme zde zejména holandský test cenové citlivosti, kdy se širokému okruhu respondentů předkládají otázky spolu cenovou škálou. [8]



### 2.2.4.1 Holandský test cenové citlivosti

Tato metoda vznikla v roce 1970, kdy holandský ekonom Peter van Westendorp představil jednoduchou metodu pro posouzení vnímání ceny samotnými spotřebiteli. Na základě tohoto testu jsme schopni zjistit, zda cena, která má být aplikována na konkrétní výrobek, splňuje představy zákazníka. Jde o kvantitativní metodu cenového výzkumu pro stanovení dolního a horního cenového prahu a to jak u nového, tak u inovovaného výrobku. [12]

Východiskem je protichůdné působení ceny. Na jedné straně se při vyšší ceně projevuje sklon ke snížení spotřeby. Zároveň však vyšší cena podněcuje k vyššímu ocenění produktu v myšlení spotřebitele. Pro svou jednoduchost se tato metoda těší velké oblibě. Cílovou skupinu tvoří uživatelé/spotřebitelé testované kategorie výrobků. [21]

Test cenové citlivosti má svůj postup založený na dotazníku s ustáleným souborem čtyř následujících otázek:

- *„Při jaké ceně se služba dané kvality jeví jako levná?”*
- *Při jaké ceně se služba dané kvality jeví jako drahá?*
- *Kdy je cena tak vysoká, že respondent službu raději nepožaduje?*
- *Kdy je cena tak nízká, že služba již nezaručuje danou kvalitu?”<sup>6</sup>*

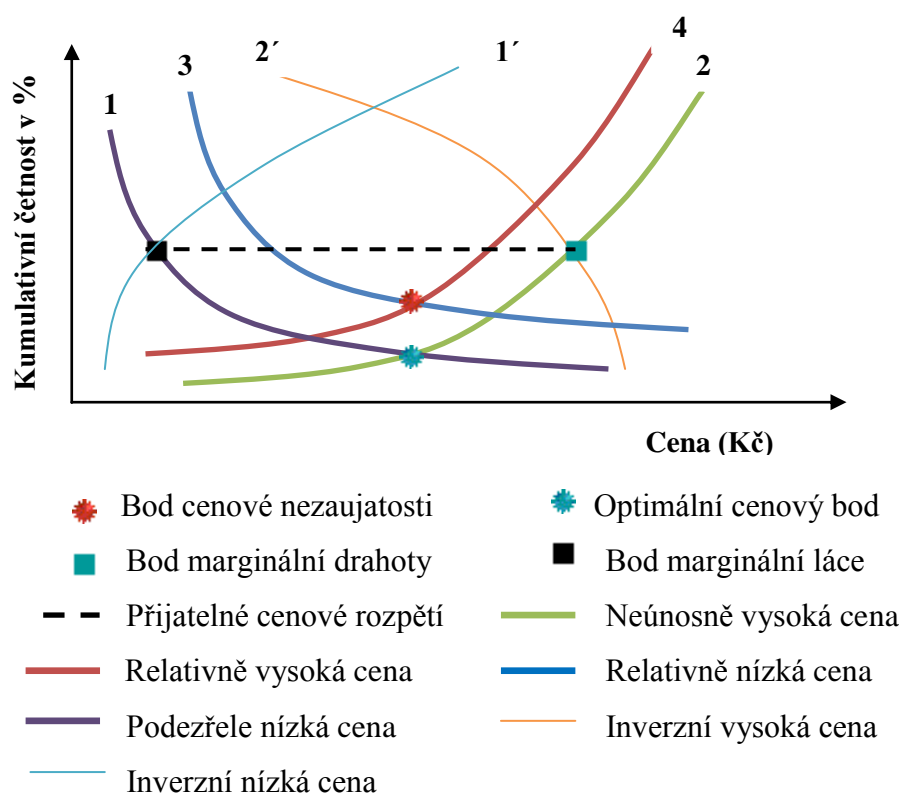
Své odpovědi respondenti volí z předem definované cenové škály, která by měla obsahovat dvacet až čtyřicet položek. Velký počet položek je nutno aplikovat, aby se respondenti necítili ve svých odpovědích limitováni cenami uvedenými v cenové škále. Relevantní jsou pouze ty dotazníky, u nichž respondenti odpověděli na všechny čtyři otázky. [11]

Pro každou otázku se vypracuje kumulativní rozdělení četností, výstupem pak jsou čtyři "cenové" body viz obr. 2.7. [6], [11], [12]

---

<sup>6</sup> FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana. Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

**Obr. 2.7 Graf stanovení optimální ceny**



Zdroj: Přepřacováno viz Kozel (2006, str. 216)

Průsečík křivek 3 a 4 nazýváme **bodem cenové nezáujatosti** neboli neutrální cenou. Tento bod označuje cenu, kterou stejný počet respondentů označuje jako nízkou i vysokou. Pokud bude produkt nabízen za tuto cenu, nebude vesměs považován ani za levný ani za drahý. V soudobé praxi právě takovou cenu používají především firmy s vedoucím postavením na trhu. Neutrální cenu lze chápat jako „nejběžnější“ vnímanou cenu daného výrobku. [21]

Průsečík křivek 1 a 2 nazýváme **optimálním cenovým bodem** neboli optimální cenou. Tato cena se vyznačuje relativně nejmenším nesouhlasem spotřebitelů, tedy udává cenu, u které existuje nejméně námitek. Pokud dojde k situaci, kdy se tyto křivky neprotnou (v praxi poměrně častá situace), získáváme optimální cenové rozmezí. [21]

Tyto dva body určují tzv. interval nejlepší ceny, tedy ohraničují z hlediska respondentů nejprůměřenější cenové rozpětí daného produktu. Obecně platí čím větší rozsah má tento interval, tím lepší prostor pro nastavení cen výrobce má. [25]

Průsečík křivek  $1'$  a  $1$  nazýváme **bodem marginální láce**. Tento bod vymezuje cenu, při níž počet dotazovaných vnímajících výrobek jako podezřele levný, začíná převládat nad těmi, kteří jej vnímají pouze jako relativně levný. [25]

Průsečík křivek inverze  $2'$  a  $2$  označujeme jako **bod marginální drahoty**. Tento bod vymezuje cenu, při níž počet dotazovaných vnímajících výrobek jako neúnosně drahý, začíná převládat nad těmi, kteří jej vnímají pouze jako relativně drahý. [25]

Tyto dva body vymezují zónu přijatelného cenového rozpětí. Jde ještě o poměrně bezpečný prostor pro tvorbu ceny. Obecně se nedoporučuje stanovit výši ceny, která se nachází mimo tuto zónu. [25]

Výhodou této metody je její jednoduchost, rychlost, snadnost interpretace a tím pádem možnost spojení s jiným typem výzkumu, např. ve fázi testu konceptu daného výrobku. [22]

Nevýhodou je, že metoda určuje cenu každého výrobku izolovaně, bez vztahu ke konkurenčním výrobkům. Výsledky se rovněž budou lišit v závislosti na zkušenostech respondentů v rámci úrovně cen na trhu. [22]

## 2.4 Nástroje kondiční politiky

Konečnou cenovou úroveň ovlivňují prvky kondiční politiky. Jde zejména o politiku rabatů a platebních a dodacích podmínek. Dále jde o určení dalších podmínek smluv, zejména výhod poskytovaných odběrateli či spotřebiteli. [19]

Mezi nástroje kondiční politiky se řadí zejména:

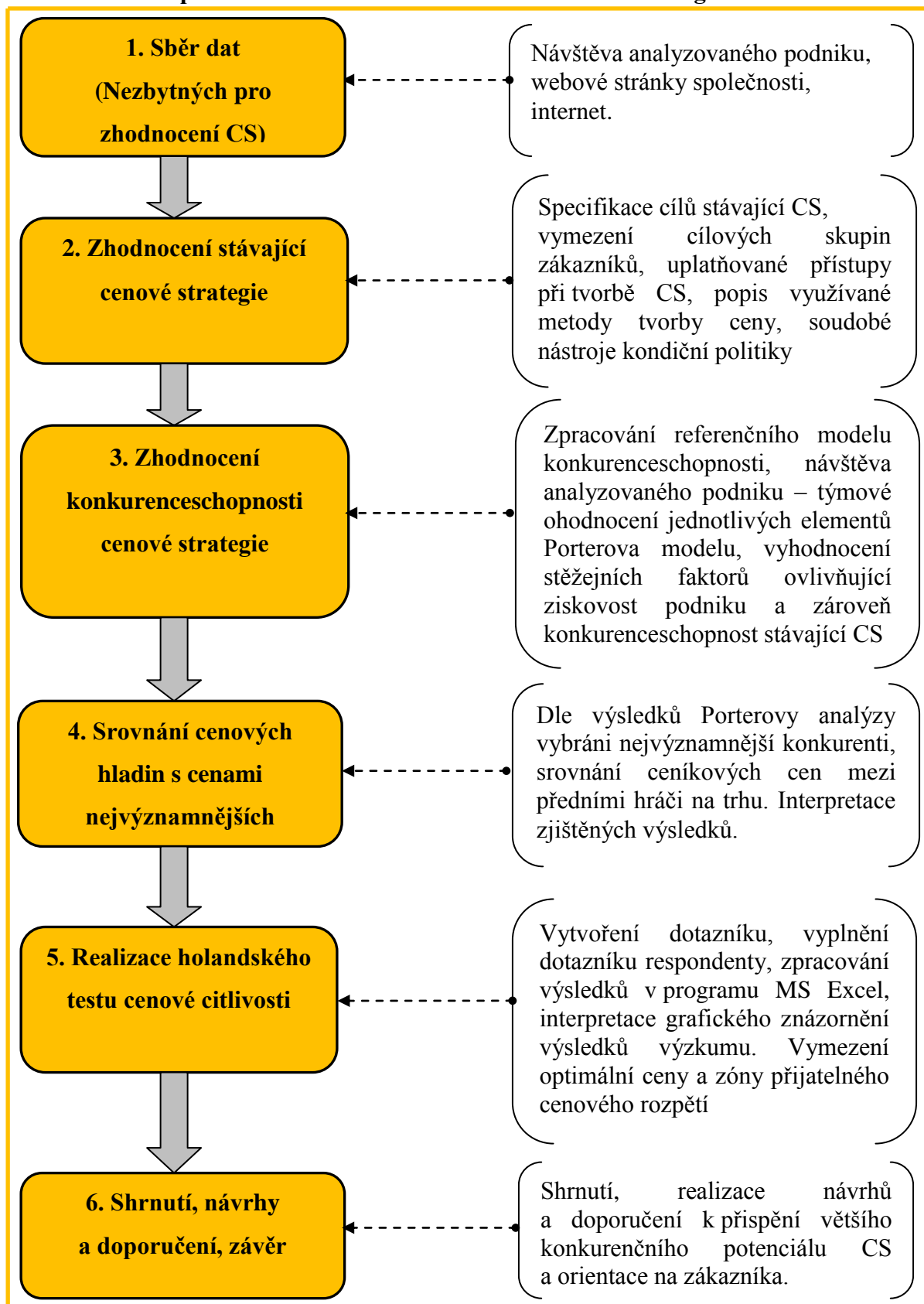
- 1) Rabaty – neboli dodatečná sleva, kterou může zákazník získat v rámci stanovené ceny za podmínek, které stanoví odběratel. Mezi jednotlivé druhy rabatů se řadí rabaty hotovostní představující srážku z konečné ceny, naturální, kdy je k výrobku přidán jako bonus další výrobek, rabat množstevní neboli bonus za celkový obrát aj. druhy. [19]

- 2) Slevy – představují časově omezené snížení ceny. Rozlišujeme více druhů množstevní, sezónní aj.
- 3) Dodavatelské podmínky – podstatou je stanovení dodacích lhůt, místa a způsobu výměny zboží, možnosti vrácení zboží, způsob balení, druh dopravy, konkrétní výši dopravného, druh pojištění a způsob jeho úhrady a přechod rizika při dodávce. V rámci mezinárodních podmínek jsou dodavatelské podmínky upraveny mezinárodními standardy. International Commercial Terms (Inco terms), tyto standardy upravují přechod nákladů na dopravu, pojištění a přenesení rizik.
- 4) Platební podmínky – zahrnují dobu splatnosti a způsob úhrady.
- 5) Úvěrová politika – upravuje oblast, kdy se odběrateli poskytují rozmanité formy úvěrů do výše sjednané kupní ceny. Význam této oblasti spočívá především v podpoře prodeje.
- 6) Psychologické dotváření ceny – každá cenová úroveň může být z psychologického hlediska definována dolním a horním limitem ceny. Jedná se o stanovení intervalu, ve kterém bude cena produktu akceptována určitým segmentem zákazníků. Jako další psychologický prvek je označováno nezaokrouhlení ceny, u nás známé jako „baťovské ceny“. V současné době ekonomické krize je neopomenutelným psychologickým prvkem způsob, kdy se výrobek uvede na trh s vysokou cenou, aby byl následně zlevněn a tato sleva je poté atraktivním způsobem vyznačena na cenovce. [19]

## **2.5 Postup a použitá metodika pro zhodnocení cenové strategie**

Účelem této podkapitoly je znázornit a formálně popsat postup, který bude využit v aplikační části. Viz obr. 2.8. Nejprve bude provedeno zhodnocení stávající cenové strategie uplatňované firmou XYZ, s. r. o. Následně pomocí Porterova modelu bude analyzována konkurenceschopnost, na základě výsledků budou porovnány cenové hladiny nejvýznamnějších konkurentů. Prostřednictvím holandského testu cenové citlivosti realizováno porovnání, zda ceny u vybraného produktu odpovídají zákaznickým požadavkům.

**Obr. 2. 8 Posloupnost kroků k realizaci zhodnocení cenové strategie**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **3 Aplikační část**

V rámci této kapitoly bude provedena charakteristika společnosti a produktové nabídky firmy, jejíž hlavní činností je výroba střešní krytiny. Společnost si nepřeje být jmenována z důvodu ochrany svých interních údajů, a proto bude používán fiktivní název XYZ, s.r.o. Dále bude provedena analýza stávající cenové strategie zahrnující specifikaci cílů cenové strategie, cílové skupiny zákazníků, konkrétní uplatňované přístupy při tvorbě cenové strategie, stručný popis používané metody tvorby ceny a nástroje uplatňované kondiční politiky. Analýza konkurenčního prostředí bude provedena dle Porterova modelu konkurenčních sil. Následuje komparace cenových úrovní používaných konkurencí a v závěru kapitoly bude provedeno vyhodnocení testu cenové citlivosti.

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

Společnost XYZ, s. r. o. je dynamicky se rozvíjející a inovativní firmou, jež náleží rakouskému koncernu. Hlavní činností společnosti je výroba a prodej pálených střešních systémů a dalších doplňků souvisejících s tímto produktem. Firma působí na trhu již 18 let a za tuto dobu se zařadila mezi přední výrobce střešních tašek. V roce 2009 firma uvedla na trh nový druh velkoformátové posuvné tašky „Samba 11“. Mezi další činnosti patří hornická činnost při dobývání cihlářských surovin, výroba cihel, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami.

Největší expanzi koncern zaznamenal v průběhu 90. let, kdy se postupně rozrůstal na zahraniční trhy. Dnes tento syndikát zahrnuje 21 výrobních závodů situovaných v nejrůznějších státech Evropy. Na území ČR se nachází výrobní závody Hranice, Jirčany, Šlapanice, Stod a Blížejev. Další závody jsou vybudovány na území Rakouska, Maďarska, Slovenska, Slovinska, Chorvatska, Srbska, Rumunska a Makedonie. Organizační struktura spol., viz příloha č. 1

V současné době má firma zaveden a udržován systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001 a jejím hlavním cílem je orientace na vysokou kvalitu výrobků a služeb, jenž odpovídá požadavkům zákazníků. Přísné testování kvality probíhá dle požadavků norem ČSN EN 1304 a zaručuje nejvyšší kvalitu pálených střešních tašek.

Výrobní závody společnosti na území ČR vyprodukují ročně přibližně 5,5 milionů m<sup>2</sup> střešní krytiny. Celý koncern vyrobí kolem půl miliardy střešních tašek ročně. Pálené tašky představují asi 85% produkce firmy a zbylých 15% připadá na cihly. V současné době společnost eviduje přibližně 640 zaměstnanců a dosahuje obrátu kolem 1,5 mld. Kč.

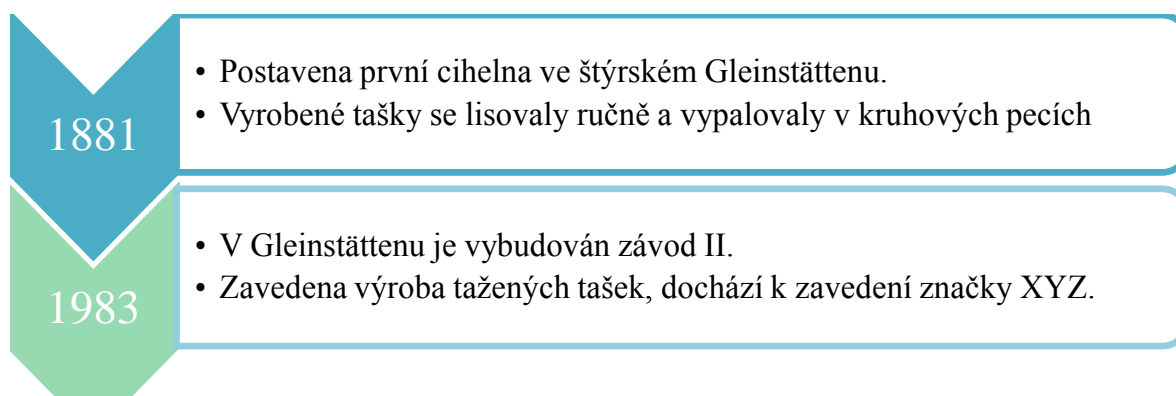
V roce 2009 byla dokončena výstavba nové výrobní linky s tunelovou pecí. Kapacita této linky je přibližně 1,5 milionů m<sup>2</sup> ročně. Z hlediska dřívější produkce závodu Hranice to znamená zvýšení o 100%. Výrobní linka operuje se speciálními robotickými zařízeními, která ulehčí manipulaci zejména při balení výrobků.

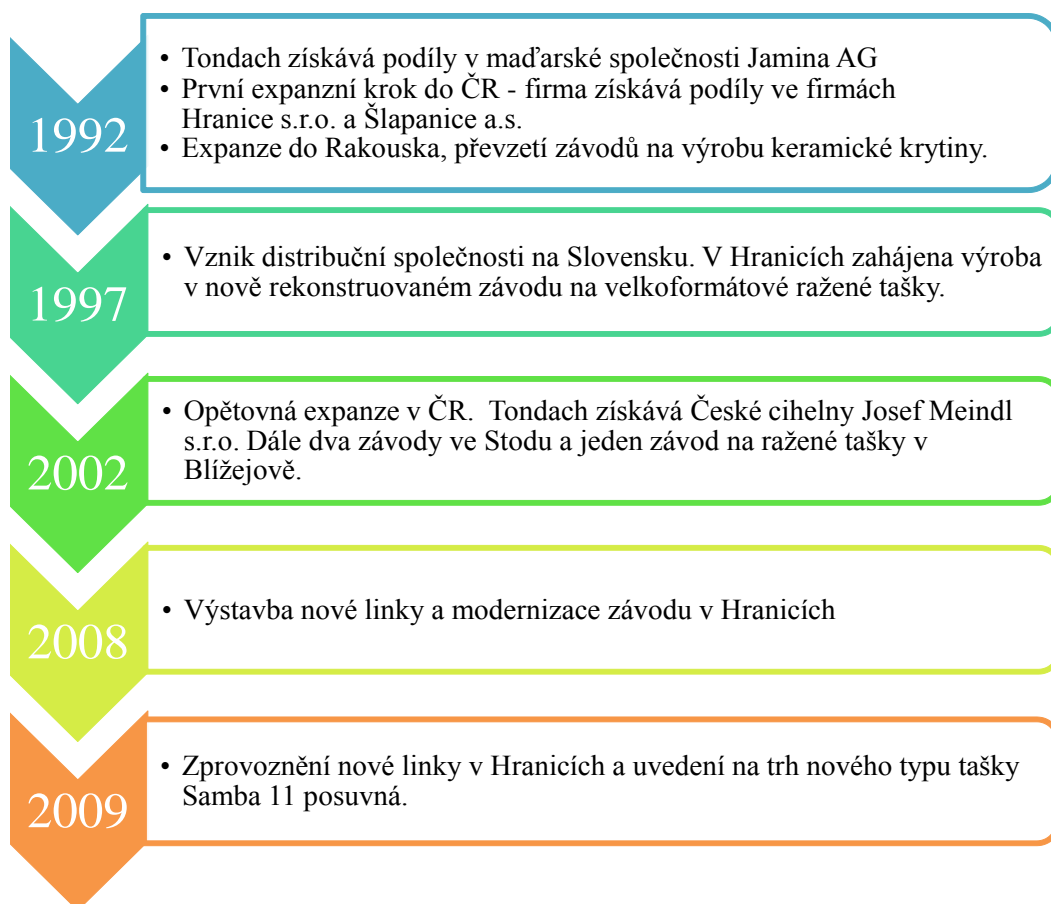
Inovační aktivity společnosti vedly v minulém roce k představení nového typu velkoformátové pálené tašky s názvem Samba 11, jež se vyrábí na nově zavedené výrobní lince v Hranicích. Uvedením nového druhu střešní krytiny, tak společnost reaguje na neustále se rozvíjející trh se stavebními materiály. Za poměrně krátkou dobu si výrobek vydobyl své místo na trhu a v roce 2009 byl oceněn zlatou medailí od společnosti Veletrhy Brno a. s. Produkt byl hodnocen z takových hledisek, které svými parametry určují trendy ve stavebnictví a v technickém zařízení budov. Kritéria pro hodnocení byla např. novost, originalita konstrukčního řešení, ekologické aspekty apod.

### 3.1.1 Stěžejní data v historii společnosti

V následující tabulce jsou zachyceny významné historické mezníky, viz obr. 3.1.

**Obr. 3.1 Významné historické mezníky společnosti**





Zdroj: Přepřacováno viz webové stránky společnosti

### 3.1.2 Produktová nabídka společnosti

Výrobkového portfolio společnosti zahrnuje 9 druhů velkoformátových tašek a 6 druhů maloformátových tašek, 5 druhů velkoformátových cihel a 5 druhů broušených cihel. Nabídku doplňují keramické prostupové tašky odvětrávací, větrací pásy, protisněhové keramické doplňky a solární sestavy.

Pálená střešní krytina je vyráběna z hlíny a jílu, které jsou vypalovány při velmi vysokých teplotách. Výrobek, který projde tímto výrobním procesem, pak vyniká relativně vysokým tepelným odporem a schopností propouštět vodní páry. Produkt vypálený z hlíny, není ničím přibarvován. Výhodou produktů je, že nevyžadují takřka žádnou údržbu a jsou odolné vůči kyselinám, louhům a UV záření. Pro výběr nejvhodnější střešní krytiny je zásadních několik kritérií.



Tím nejvýznamnějším je skladba střechy a využití půdního prostoru, dále jsou významné i klimatické podmínky. Samotnou kapitolou je potom estetický dojem, který sehrává neméně důležitou roli. Široké barevné škály pálených tašek je dosahováno přísadami křemičitanů a oxidů kovů tedy engobováním nebo glazováním. Společnost nabízí u střešní krytiny 3 druhy povrchových úprav a to:

- *Tašky rezné* - charakteristické bez povrchové úpravy, jejichž barva je odvislá na složení suroviny. U tohoto typu tašky je možné, že se vlivem usazenin po čase vytvoří na povrchu tašek zelenohnědý povlak, který může přetvořit barevné působení celé střechy. Pro vyloučení usazování nečistot se vyrábí tašky engobované či glazované.
- *Tašky engobované* - pro tento typ povrchu je příznačná povrchová úprava matných až pololesklých tašek. Na vysušenou tašku je nanesen tenký povlak z keramické směsi (vodou rozplavené jíly obarvené přírodními oxidy železa) a takto upravený produkt se následně vypaluje.
- *Tašky glazované* - jsou vyráběny na stejném principu jako tašky engobované. Základní rozdíl však tkví v obsahu nanášené směsi, které obsahuje sklovité příměsi, a tašky díky tomuto složení dosahují vysokého lesku.

Výrobky jsou dostupné v rozmanitých odstínech. Pálené tašky lze zakoupit ve standardní barvě rezné. Engoba v barvách: červené, měděné, hnědé, tmavě hnědé, černé. Glazura v barvách: amadeus červená a černá, kaštanově hnědá a břidlicově černá. Zákazník má však možnost si na zakázku objednat jakoukoliv barvu.

Z hlediska kvality má společnost dlouhodobě vysoké požadavky na svou produkci. Všechny tašky jsou v průběhu výrobního cyklu mnohokrát kontrolovány a následně zkoušeny na 150 zmrazovacích cyklů, což je nejnáročnější testování v EU. Ne všechny střešní krytiny jsou podrobovány tak náročným zkouškám. Konkurenční výrobky – betonové střešní tašky jsou testovány pouze na 25 zmrazovacích cyklů.

Standardní životnost pálených tašek se nachází v rozmezí od 80 do 100 let, stejná životnost se odhaduje i u tašek betonových. Délka záruční lhůty je nejdelší garancí na střechy, kterou může zákazník na střešní tašky vyráběné v ČR získat. V případě, že se na zboží projeví vady, společnost poskytuje program „all inclusive“, který zahrnuje záruční dobu 33 let, dodání střešních tašek zdarma, zajištění dopravy materiálů zdarma a výměnu tašek zdarma.

## **3.2 Cenová strategie firmy**

V následující podkapitole bude provedena analýza stávající cenové strategie společnosti. V rámci výrobního portfolia bude práce zaměřena na výrobek „Samba 11 posuvná taška“.

### **3.2.1 Specifikace cílů cenové strategie firmy**

Důležitým krokem při vytváření cenových relací je vytyčení cílů cenové strategie. Cíle cenové strategie by měly být v souladu s cíly obchodní strategie i firemní strategie. Společnost uplatňuje v praxi tzv. kombinaci cílů. Jako firemní cíle byly identifikovány následující:

- *Navýšení tržního podílu*, odhadovaný tržní podíl společnosti v současné době tvoří 35%. Cílem společnosti je dosažení tržního podílu 50% během 3 - 5 let.
- *Zvyšování ziskovosti podniku*, díky minimalizaci a optimalizaci nákladů.
- *Udržování image* jako výrobce tradiční pálené krytiny z přírodních materiálů, které jsou ekologicky a zdravotně nezávadné, vyráběné dle certifikovaného systému kvality s nejdelší záruční lhůtou na trhu, odpovídající požadavkům zákazníků.
- *Využívání cenové diferenciace*, především v rámci věrnostního programu přímých odběratelů.
- *Respektování územní cenové politiky*, zahrnuje zejména speciální slevové akce a dodací podmínky viz kapitola 3.2.5.

### 3.2.2 Cílové skupiny zákazníků a identifikace jejich potřeb

Výrobky společnosti nelze zakoupit rovnou u výrobce, ale pouze cestou přes obchodní zástupce. Pro spojení se zákazníky jsou tak kromě cílové skupiny koncových zákazníků důležité i ostatní cílové skupiny:

- *Obchodní partneři.*

Stavebniny, velkoobchody, prodejci střešních krytin – přímí odběratelé.

- *Pokrývačské firmy, pokrývači.*

Jedna z nejdůležitějších cílových skupin. Firma má ve své evidenci 3 000 pokrývačů, z tohoto 1 400 smluvních. Pro tuto skupinu je nabízeno speciální dvoufázové školení, na němž se seznámí s kompletním sortimentem firmy, ale také s technikou jeho pokládání a vlastnostmi jednotlivých materiálů. Kurz vede speciálně proškolený technik, který proškolí během roku přibližně 240 pokrývačů. Pro tuto část odborné veřejnosti firma pořádá nejrůznější soutěže např. klání o nejlepší pokrývače a pokrývačské firmy, čímž se snaží podporovat vzájemnou komunikaci a loajalitu.

- *Architekti a projektanti.*

Část odborné veřejnosti, kterou firma oslovuje prostřednictvím přímých, povětšinou písemných e-mailů a na školeních, které pořádají odborné agentury, například agentura PSM CZ, s. r. o. Ročně školením projde kolem 600 projektantů. Firma se architektům a projektantům snaží poskytovat kompletní technický servis pro podporu a usnadnění odborné činnosti. Tato cílová skupina je velmi důležitá z toho důvodu, že v rámci svého doporučení může mít velký vliv na koncové zákazníky při výběru střešní krytiny.

- *Školy.*

Skupina zákazníků, která je oslovována především ve formě soutěží a dělí se na dvě skupiny. První skupinu tvoří studijní obory pokrývač, tedy střední odborné učiliště a střední odborné školy. Soutěžní klání se týká odborných dovedností učňů učebního oboru pokrývač.

Druhou skupinu tvoří obory projektant na středních, vyšších a vysokých školách. V této skupině soutěž probíhá formou nejlepšího projektu.

▫ *Koncoví zákazníci.*

Cílovou skupinu tvoří zákazníci, kteří staví nové rodinné domy či rekonstruují stávající. Tato část veřejnosti je oslovována širokou řadou nástrojů marketingové komunikace, jako je internet, televize, tisk, rádia, veletrhy, výstavy aj. Koncovým zákazníkům jsou poskytovány akční slevy. Ty probíhají především na jaře a na podzim. Z analýzy, kterou si nechala společnost vypracovat, vyplynulo, že typický koncový zákazník je zaměstnanec na plný úvazek, zařazen na vyšší odborné pozici se samostatnou odpovědností. 75% osob z 370 dotazovaných, jež rozhodují o výběru střešní krytiny, jsou muži ve věku 30 – 40 let. Z analýzy dále vyplynulo, že pálená střešní taška je preferována více u rekonstrukcí než u novostaveb. Na tuto skutečnost společnost reagovala upoutávkou „Systém rekonstrukce střech“ na svých webových stránkách.

### **3.2.3 Přístupy k tvorbě cenové strategie**

▫ *Z hlediska cenové strategie uvedení nových výrobků na trh lze cenovou strategii výrobku Samba 11 definovat jako strategii prémiové ceny.*

Pálená taška Samba 11 patří mezi výrobky v nižší cenové úrovni v rámci nabídky společnosti XYZ, přesto však svojí cenou předstihuje ostatní produkty na trhu, viz tab. 3.8 – 3.10. Záměrem zvolené prémiové ceny je podpořit prestiž a kvalitu výrobku, image společnosti a vytvoření jedinečné pozice na trhu.

▫ *Z hlediska cyklu životnosti produktu lze cenovou strategii výrobku Samba 11 definovat jako strategii trvale vysoké ceny.*

Výrobky firmy představují trvale vysokou kvalitu výrobků, doprovázenou programem záruční lhůty „all inclusive“, garantující nejdelší záruční lhůtu na trhu střešních tašek v ČR.

- *Cenová strategie v rámci produktových řad.*

V rámci produktové řady Samba 11 společnost usiluje o dosažení maximálního zisku z celé řady. Doplnkové produkty tvoří tašky okrajové, tašky pro připojení hřebene, ukončovací a větrací tašky. Jako vedlejší produkty jsou nabízeny keramické doplňky, nekeramické příslušenství (držáky a příchytky), prosvětlovací systémy, protisněhové zábrany, větrací pásy a solární systémy.

### 3.2.4 Metoda tvorby ceny a stanovení nákladových cen

Společnost při tvorbě cen pro jednotlivé druhy střešních tašek využívá metodu tvorby cen orientovanou na náklady. Konkrétně jde o individuální přírážkovou kalkulaci. Výchozími údaji jsou informace o spotřebě základního materiálu v tunách (vypálené hlíny) na jednotlivé druhy střešních tašek. Tyto údaje jsou pokládány za rozvrhovou základnu, ke které jsou pak členěny ostatní náklady na materiál, personální náklady, elektřinu, plyn, odpisy, výrobní režii, náklady na marketing a správní režii. Výsledkem tohoto postupu jsou nákladové ceny bez zahrnutí zisku, které určují dolní mez pro stanovení ceny. Viz tab. 3.1, 3.2.

**Tab. 3.1 Stanovení nákladové ceny pro výrobek Samba 11, povrchová úprava engoba**

Přímý materiál	49,80
Personální náklady	34,20
Energie	67,40
Odpisy	19,60
<b>Vlastní náklady výroby</b>	<b>171,00</b>
Správní režie, náklady na marketing	78,00
<b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>	<b>249,00</b>

Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování.

Mezi nejvýznamnější položky nákladů patří energie, která se podílí téměř 40% na vlastních nákladech výroby, tato skutečnost vyplývá z charakteru výroby, kdy při technologickém postupu vypalování tašek v pecích je třeba dosáhnout teploty 1 000 °C. Dalšími položkami nákladů výrazněji ovlivňujícími cenu jsou přímý materiál, který se podílí téměř 30% na vlastních nákladech výroby a náklady na marketing.

**Tab. 3.2 Stanovení nákladové ceny pro výrobek Samba 11, povrchová úprava glazura**

Přímý materiál	74,30
Personální náklady	42,04
Energie	75,30
Odpisy	24,36
<b>Vlastní náklady výroby</b>	<b>216,00</b>
Správní režie, náklady na marketing	108,00
<b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>	<b>324,00</b>

Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování.

Podobně jako u engobovaného povrchu patří energie, přímý materiál a náklady na marketing k nejvýznamnějším položkám nákladů ovlivňující cenu výrobku. Za nejvýznamnější náklady na marketing lze označit náklady na reklamu a podporu prodeje.

### 3.2.5 Nástroje kondiční politiky společnosti

Konečná úroveň cen pro konečné zákazníky je ve společnosti ovlivňována následujícími prvky kondiční politiky:

▫ *Slevy*

- „*Sleva až 30%*“ lze získat v rámci veletrhů a výstav, na kterých společnost pořádá pravidelné soutěže.
- „*Sleva 20% - zajímavá poloha Vašeho domu.*“ Společnost nabízí mimořádnou slevu 20% poskytovanou v případě zajímavé polohy domu (u frekventované cesty, v místě turisticky navštěvované oblasti aj.).
- „*Akce sousedé mají slevu.*“

V rámci této akce lze uplatnit 20% slevu na všechny typy základních tašek vyráběných v závodech Hranice, Stod či Blížejev, akce se týká staveb a rekonstrukcí v okruhu vymezeném mapou cca 15 km od výše uvedených výrobních závodů.

- *Dodací podmínky* - jsou upraveny v poslední části ceníku produktů společnosti. Dodací lhůta je zpravidla 15 pracovních dnů, dodacím místem je odběrové místo určené kupujícím v objednávce, přepravu výrobků lze objednat u společnosti a výše dopravného se řídí platným dopravním sazebníkem, kupující si však může zajistit vlastní odvoz produktů, pak mu je poskytnuta sleva dle platného ceníku. Produkty jsou dodávány na vratných EUR paletách a opatřeny fólií. Platba za výrobky probíhá zpravidla po odebrání zboží inkasem z účtu kupujícího nebo bankovním převodem na účet prodávajícího.
- *Úvěrová politika* – společnost neumožňuje poskytnutí úvěrů do výše sjednané kupní ceny.
- *Psychologické dotváření ceny* není při tvorbě cen společností využíváno.

### 3.3 Porterova analýza konkurenčních sil

Teoretický základ pro zpracování referenčního modelu konkurenceschopnosti je čerpán z publikace M. Portera [15]. Metodologický návod na praktické zpracování z publikace Keřkovského a Vykypěla [7]. Přepřacované prázdné formuláře viz příloha č. 2 – 6.

Každá vnější analýza, Porterovu analýzu odvětví nevyjímaje, by měla být orientována na vývojové tendence a rovněž by měla být objektivní. Tedy měla by reflektovat realitu nikoliv subjektivní názor autora analýzy. [7]

Metoda zpracování Porterovy analýzy aplikovaná v této diplomové práci je založena na tom, že k jednotlivým elementům Porterova modelu jsou vytvořena kritéria, jež reflektují daný aspekt konkurenčního okolí. Tato kritéria jsou kvantifikována bodováním na principu odhadů sestaveného projektového týmu. [7]

Bodování bude realizováno formou týmové práce, kdy autorka navštíví analyzovaný podnik a na základě konzultace s pracovníkem ekonomického úseku a pracovníkem marketingu budou přiděleny body pro jednotlivé prvky Porterova modelu.

Tým tak na základě informací a zkušeností označí důležitost jednotlivých kritérií prostřednictvím bodové škály z intervalu 1 – 9, hraniční hodnoty intervalů jsou v tabulce pro jednotlivá kritéria vymezeny. Například u parametru „Existence mnoha substitutů na trhu“ je jeden bod připsán za situace, pokud je málo případně žádné substituty. 9 bodů je připsáno v případě, že na trhu existuje mnoho dostupných substitutů. Co je málo, eventuálně hodně, je ponecháno na mínění odborníků. [7]

Problematika zaměření analýzy na budoucnost je vyřešena tak, že vytvořený tým hodnotí nejen současnost, tedy 2010, ale i budoucnost, tedy rok 2012. Celkové hodnocení individuálních parametrů je uvedeno v posledních dvou řádcích tabulek. Je vymezeno zprůměrováním bodových odhadů zainteresovaného týmu. [7]

V oblasti Porterova modelu konkurenčních sil je hodnoceno pět základních konkurenčních sil:

- *Hrozba vstupu nových konkurentů.*
- *Vyjednávací síla zákazníků.*
- *Hrozba substitutů.*
- *Vyjednávací síla dodavatelů.*
- *Rivalita firem působících na daném trhu.* [14]

### **3.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**

Vstup nových konkurentů sebou přináší novou produkční kapacitu a touhu získat jistou část trhu. Vzniká tak tlak na ceny, náklady a množství investic nezbytných k tomu, aby si firma udržela své postavení na trhu, což podstatně snižuje ziskový potenciál odvětví.

Obecně podléhá hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví bariérám, jež jsou závislé na charakteru tohoto odvětví a reakci firem činných v tomto odvětví. [23]



V rámci odvětví výrobců střešní krytiny jsou identifikovány následující bariéry:

- *Úspory z rozsahu* – Firma disponuje výraznými úsporami z rozsahu v souvislosti se zvýšeným objemem výroby, výhledově na další období by se měli úspory z rozsahu nepatrně snížit.
- *Finanční náročnost vstupu do odvětví* – je zřejmá již z charakteru tohoto odvětví. Za nejvíce finančně náročné se považuje především vybudování konkurenceschopné výrobní základny pro ekologickou výrobu kvalitních střešních tašek. Za další kapitálově náročné vklady lze považovat náklady na vědu a výzkum, případně náklady na marketing.
- *Přístup k distribučním kanálům* – distribuční síť firmy je tvořena *obchodními zástupci*, kteří zajistí zdarma výpočet spotřeby střešních tašek a doplňků střešního systému, *pokrývači*, kteří zajistí jak realizaci střechy, tak i dodání střešní krytiny a *prodejci střešních tašek*. Samotní prodejci střešních tašek ve většině případů prodávají současně s výrobky firmy i výrobky konkurenčních firem.
- *Nutnost vlastnit při vstupu na trhu speciální technologie, patenty, licence, know how* - firma disponuje širokým spektrem výrobních a speciálních technologií potřebných pro výrobu střešní krytiny, jež jsou velmi investičně náročné.
- *Přístup k energiím, surovinám a pracovní síle* – produkty firmy jsou vyráběny z čistě přírodních materiálů, a to z hlíny, jílu a vody za působení vysoké teploty. Pro získání těchto surovin je třeba přístupu k ložiskům cihlářských surovin. Na území ČR jsou tyto ložiska cihlářských surovin evidována v poměrně velkém počtu. Některá z těchto ložisek eviduje firma přímo ve svém majetku. Elektrická energie je zajištěna pomocí transformátoru z elektrické sítě. Dodávka zemního plynu pomocí plynového rozvodu. Pitná i provozní voda je zajištěna z veřejné vodovodní sítě.
- *Diferenciace výrobků, loajalita zákazníků a existujících konkurentů* – V dnešní době všichni tržní hráči v tomto odvětví investují značné finanční prostředky do oblasti marketingu, proto povědomí o jejich značce v očích zákazníků je velmi vysoké.

Samozřejmostí je široký rozsah služeb pro zákazníky, které nabízejí přední firmy na tomto trhu.

- *Vládní politika* – mezi významná nařízení omezující výrobu se řadí především emisní limity stanovené zákonem o ovzduší č. 86/2002 Sb., které podle měření, jež probíhají v pravidelných intervalech, nejsou v jednotlivých závodech překračovány.

**Tab. 3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**

<b>HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ</b> (1 bod nejméně, 9 bodů nejvíce)	<b>Průměrné odhady expertů</b>	
	<b>Rok</b>	
	<b>2010</b>	<b>2012</b>
<b>Economies of scale - úspory z rozsahu</b> Jestliže snížení nákladů z rozšíření obchodních činností je velké, pak existuje menší hrozba vstupu. Úspory z rozsahu jsou významného rozsahu (1 bod), malého rozsahu (9 bodů)	2	3
<b>Finanční náročnost vstupu do odvětví</b> Překážky vstupu rostou s finanční náročností. Nemalou roli zde hraje riziko podnikání, potřeba know-how atd. Finanční náročnost vstupu je vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)	1	1
<b>Přístup k distribučním kanálům</b> Čím komplikovanější je přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup je obtížný (1 bod), nízký (9 bodů)	5	6
<b>Nutnost vlastnit při vstupu na trhu speciální technologie, patenty, licence, know how atd.</b> Ano (1 bod), ne (9 bodů)	1	1
<b>Přístup k energiím, surovinám a pracovní síle</b> Není snadný (1 bod), je snadný (9 bodů)	1	1
<b>Diferenciace výrobků, loajalita zákazníků a existujících konkurentů.</b> Pokud výrobky hlavních konkurentů jsou odlišné a jejich zákazníci jsou jim věrní, pak je vstup do odvětví obtížnější. Odlišnost je vysoká (1 bod), nízká (9 bodů).	5	5
<b>Vládní politika</b> Postoj vlády k vstupům do odvětví (licence, dotace, antimonopolní politika.) Negativně (1 bod), pozitivně (9 bodů).	5	5
<b>Celkem (max 63 bodů) =</b>	<b>20</b>	<b>22</b>
<b>Průměrný počet bodů (celkem/7) =</b>	<b>2,85714</b>	<b>3,14286</b>

Zdroj: Přepřacováno viz Keřkovský, Vykypěl (2002, str. 146)

### 3.3.2 Vyjednávací síla zákazníků

V případě, že zákazníci disponují velkou vyjednávací silou, mohou vytvářet tlak na prodejní ceny a požadovat za stejnou cenu vyšší kvalitu, případně větší rozsah služeb. Tyto faktory podporují soupeření konkurentů a tím snižují ziskovost odvětví. [23]

Velikost vyjednávací síly zákazníků v rámci odvětví střešní krytiny lze hodnotit dle následujících faktorů:

- *Počet významných zákazníků* - Trh se střešní krytinou disponuje velkým počtem větších odběratelů (prodejci střešní krytiny) a menším počtem drobných odběratelů. Přesto je vyjednávací síla obou subjektů poměrně vysoká.
- *Význam výrobku pro zákazníka* – Střešní krytina je produktem dlouhodobé spotřeby a tvoří velmi významný podíl zákazníka na jeho výdajích. Nákup tohoto produktu znamená poměrně velké finanční výdaje spotřebitele. Zákazníci preferující pálenou střešní krytinu mají velmi malý výběr ze strany dodavatele, neboť v rámci tohoto segmentu vystupuje firma téměř v monopolním postavení. Firma je totiž jediným českým výrobcem pálené krytiny.
- *Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci* – V rámci tohoto odvětví jsou náklady přechodu velmi nízké. V případě, že technické řešení domů umožní více variant střešní krytiny a zákazník zvolí např. betonovou střešní krytinu, nemá téměř žádné náklady související se změnou dodavatele.
- *Hrozba zpětné integrace* - Pravděpodobnost, že zákazník začne plnit úkol dodavatele je takřka nulová.
- *Ziskovost zákazníka* – V současné době ekonomické krize, koneční spotřebitelé více než kdy předtím zvažují výši svých výdajů. Zejména u drobných zákazníků, tak hraje prim při výběru střešní krytiny především cena. Z čehož pro konkurenci plyne poměrně velká výhoda, neboť produkty firmy se pohybují zpravidla ve vyšších cenových úrovních.

**Tab. 3.4 Vyjednávací síla zákazníků**

<b>VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ</b> (1 bod nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	<b>Průměrné odhady expertů</b> <b>Rok</b>	
	<b>2010</b>	<b>2012</b>
<b>Počet významných zákazníků</b> Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných odběratelů, pak je vyjednávací síla těchto odběratelů vysoká. Mnoho drobných zákazníků (1 bod), několik málo významných zákazníků (9 bodů)	4	5
<b>Význam výrobku pro zákazníka</b> Výrobek je pro zákazníka důležitý z hlediska podílu na jeho výdajích. Produkt je pro zákazníka velmi důležitý (1 bod), nedůležitý (9 bodů)	1	1
<b>Zákazníkovi "Switching Costs" (náklady přechodu zákazníka ke konkurenci).</b> Jsou-li vysoké, pak zákazníkova vyjednávací síla je nižší. Náklady přechodu jsou vysoké (1 bod), nepatrné (9 bodů)	8	8
<b>Hrozba zpětné integrace</b> Zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a kromě jiného se začít zásobovat sám Hrozba zpětné integrace nepravděpodobná (1 bod), vysoce pravděpodobná (9 bodů)	1	1
<b>Ziskovost zákazníka</b> Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při vyjednávání vlídnější) Vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)	6	6
<b>Celkem (max 45 bodů) =</b>	<b>20</b>	<b>21</b>
<b>Průměrný počet bodů (celkem/5) =</b>	<b>4,0</b>	<b>4,2</b>

Zdroj: Přepřacováno viz Keřkovský, Vykpěl (2002, str. 148)

### 3.3.3 Hrozba substitutů

Substitut zabezpečuje shodné nebo obdobné funkce jako konkurenční produkt, ale odlišnými prostředky. V případě, že je hrozba substitutu vysoká, snižuje se ziskovost v odvětví, jelikož substituční produkty vytvářejí limity pro ceny produktů. [23]

Velikost hrozby substitutů na trhu střešní krytiny lze charakterizovat dle následujících kritérií:

- *Existence mnoha substitutů na trhu* – na trhu střešní krytiny existuje nepřehledné množství druhů střešní krytiny. Pálená, betonová, plechová, vlákno cementová, asfaltové šindele, asfaltová lepenka či krytina ze štípané břidlice. S vývojem technologií je možné, že se nabídka substitutů bude ještě rozšiřovat.
- *Konkurence substitutů na trhu* – Konkurence na trhu se střešní krytinou je poměrně velká. Na trhu existují různé druhy krytiny od různých výrobců. Významným konkurenčním prvkem je zejména cena a kvalita, které jsou zpravidla v přímo úměrném vztahu.
- *Hrozba substitutů v budoucnu?* – Předpokládá se, že v budoucnu budou rozšiřovat svůj tržní podíl firmy vyrábějící betonovou střešní krytinu, které mohou nabídnout nižší cenu. Největší hrozbu na poli substitutů by pravděpodobně mohly přinést nové technologie a materiály pro výrobu střešní krytiny.
- *Vývoj cen substitutů?* – základní produkt firmy se pohybuje ve vyšší cenové hladině, než výrobky konkurenčních firem. Rozhodující pro konečné spotřebitele však nemusí být jenom cena, ale i možnost použití, kdy se některé typy substitutů nedají upotřebit na určitý typ střech, kde se dá využít pálená střešní taška. Velmi rozdílná je např. hmotnost různých druhů střešní krytiny. Ráz střešní krytiny, tak často určuje druh a nosnost krovu. Do budoucna společnost předpokládá trend snižování cen, který však nebude nijak extrémní.
- *Užitné vlastnosti substitutů?* – Většina substitutů na trhu kvalitou nepřevyšuje pálené střešní tašky, zpravidla tedy substituční výrobky disponují menšími užitnými vlastnostmi. Z hlediska kvality a tradice zůstává pálená střešní taška nejrozšířenějším materiálem. Přesto do budoucna společnost předpokládá zvyšování kvality substitutů.

**Tab. 3.5 Hrozba substitutů**

<b>HROZBA SUBSTITUTŮ</b> (1 bod nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	<b>Průměrné odhady expertů</b> <b>Rok</b>	
	2010	2012
<b>Existence mnoha substitutů na trhu</b> Málo, respektive žádné substituty (1 bod), mnoho substitutů (9 bodů)	7	8
<b>Konkurence substitutů na trhu</b> Je-li konkurence v odvětví substitutů tvrdší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do odvětví více motivováni. Nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	5	5
<b>Hrozba substitutů v budoucnu?</b> Objeví se? Možnost, že se objeví je nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	5	6
<b>Vývoj cen substitutů?</b> Jejich ceny se budou klesat nebo růst? Růst (1 bod), klesat (9 bodů)	4	5
<b>Užitné vlastnosti substitutů?</b> Budou se zdokonalovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod), zdokonalovat (9 bodů)	5	7
<b>Celkem (max 45 bodů) =</b>	<b>26</b>	<b>31</b>
<b>Průměrný počet bodů (celkem/5) =</b>	<b>5,2</b>	<b>6,2</b>

Zdroj: Přepřacováno viz Keřkovský, Vykypěl (2002, str. 149)

### 3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je velká, pokud si účtují vysoké ceny za své dodávky, omezují kvalitu, nebo poskytované služby, případně přesunují náklady na ostatní účastníky. [23]

Velikost vyjednávací síly dodavatelů na trhu střešní krytiny lze charakterizovat dle následujících kritérií:

- *Počet a důležitost dodavatelů* - nejvýznamnějšími dodavateli jsou pro společnosti dodavatelé zemního plynu, který je nezbytný pro vypalování střešních tašek. Další významnou skupinu dodavatelů tvoří dodavatelé elektrické energie a vody.

Cihlářské suroviny jsou vytěžovány z ložisek strategických surovin, jež jsou evidovány v majetku společnosti.

- *Existence substitutů – jsou hrozbou pro dodavatele?* Hrozbu dodavatele, by představovala především jiná alternativa zdroje pro vypalování střešních tašek (namísto zemního plynu), což by však pravděpodobně znamenalo užití jiného technologického postupu a s tím spojené velké investiční výdaje.
- *Význam odběratelů pro dodavatele* – pro dodavatele zemního plynu je firma pravděpodobně jeden z mnoha větších strategických odběratelů.
- *Hrozba vstupu dodavatelů na trh se střešní krytinou* – je velmi nepravděpodobná, především vzhledem k nezbytnosti vlastnění strategických surovin.
- *Organizovanost pracovní síly v odvětví* – Odbory disponují poměrně velkou vyjednávací silou.

**Tab. 3.6 Vyjednávací síla dodavatelů**

<b>VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ</b> (1 bod nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	<b>Průměrné odhady expertů</b>  <b>Rok</b>	
	<b>2010</b>	<b>2012</b>
<b>Počet a důležitost dodavatelů</b> Při malém počtu případných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká. Dodavatelů je mnoho (1 bod), málo (9 bodů)	5	6
<b>Existence substitutů - jsou hrozbou pro dodavatele?</b> Ano, podstatná hrozba (1 bod), ne, malá hrozba (9 bodů)	2	3
<b>Význam odběratelů pro dodavatele.</b> Čím menší význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. Velký význam (1 bod), malý význam (9 bodů)	4	4
<b>Hrozba vstupu dodavatelů na trh se střešní krytinou.</b> Zesiluje vyjednávací sílu dodavatelů. Nepravděpodobná (1 bod), velmi pravděpodobná (9 bodů)	1	1

<b>Organizovanost pracovní síly.</b> Čím uspořádanější, tím větší vyjednávací síla Nizká (1 bod), vysoká (9 bodů)	7	8
<b>Celkem (max 45 bodů) =</b>	<b>19</b>	<b>22</b>
<b>Průměrný počet bodů (celkem/5) =</b>	<b>3,8</b>	<b>4,4</b>

Zdroj: Přepřacováno viz Keřkovský, Vykypl, (2002, str. 148)

### 3.3.5 Rivalita firem působících na trhu se střešní krytinou

Rivalita mezi konkurenty na sebe bere mnoho různých podob: uvádění nových výrobků na trh, snižování cen, reklamní kampaně, zdokonalení služeb. Velká míra soutěžení mezi existujícími konkurenty omezuje ziskovost odvětví. [23]

Míra, v níž soutěžení mezi konkurenty omezuje ziskové možnosti odvětví, závisí na těchto faktorech:

- *Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost* – na trhu střešní krytiny existuje mnoho konkurentů nabízející různorodou střešní krytinu. Společnost XYZ je však jediným výrobcem pálené střešní krytiny na trhu v ČR. Z čehož pramení pro firmu poměrně velká konkurenční výhoda. Konkurenti jsou však schopni v souvislosti s vývojem technologií nabízet kvalitní a dostatečně konkurenceschopné výrobky. Největšími konkurenty jsou zejména výrobci betonové střešní krytiny, především společnost BRAMAC A KM BETA.
- *Diferenciace výrobků* – produkty nabízené na trhu střešní krytiny jsou diferencované především z hlediska použitých materiálů a výrobního postupu. Přestože jsou konkurenční výrobky vyráběny z jiných surovin, jsou schopny konkurovat jak svojí cenou, tak kvalitou. Např. betonové střešní tašky jsou velice podobné klasické pálené tašce (při zběžném pohledu je kolorovaná betonová taška od té pálené k nerozeznání).
- *Rozšiřující kapacity pouze ve větších přírůstcích* – pro zvýšení objemu výroby je třeba investovat do rozšíření kapacity, které je možné pouze ve větších přírůstcích, což představuje výdaj velkých finančních prostředků a snižuje ziskovost firmy.



- *Intenzita strategického úsilí* - v současné době ekonomické krize se snaží všichni konkurenti systematicky zaměřovat na úspěch. Což se projevuje jak snižováním cen, tak vynakládáním větších nákladů na marketing ze strany konkurence. Jako názorný příklad lze uvést společnost KM BETA, která v současné době realizovala televizní kampaň, kde je označena jako český výrobce střešní krytiny. Televizní spot však již neuvádí, že se jedná o betonovou střešní krytinu. Podobné televizní spoty jsou využívány všemi předními tržními hráči. Intenzita strategického úsilí konkurentů je velmi vysoká a předpokládá se, že do budoucna ještě poroste. Společnost XYZ byla v minulosti sponzorem televizního pořadu StarDance a to u obou odvysílaných sérií. Organizace tak využila možnost asociovat názvy tašek Polka, Samba s oblíbenými tanci a dostat se tak do většího povědomí zákazníků.
  
- *Šíře konkurence* – jediným českým výrobcem pálených tašek je firma XYZ. Možnost zakoupení pálené střešní krytiny od zahraničních firem na trhu v ČR je od společnosti WALTHER JACOBI, ostatní společnosti - RÖBEN, JUNGMAIER, MEINDL, CREATON, ERLUS zůstávají spíše v pozadí. Substituční výrobky zejména betonové tašky jsou schopny konkurovat jak cenou, tak kvalitou. Zejména výrobky společností KM BETA a BRAMAC.

Přesto však kvalita nabízených produktů v některých směrech předčí výrobky konkurence. Pálená střešní krytina má vysoký tepelný odpor, vynikající akumulární vlastnosti a příznivý součinitel prostupu vodních par. Významným konkurenčním atributem je rovněž délka záruční lhůty 33 let. Předním výrobcem vlákno cementové krytiny je společnost CEMBRIT, plechovou krytinu nabízejí firmy LINDAB či společnost ONDULINE.

**Tab. 3.7 Rivalita firem působících v odvětví**

<b>RIVALITA FIREM PŮSOBÍCH V ODVĚTVÍ</b> (1 bod nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	<b>Průměrné odhady expertů</b>  <b>Rok</b>	
	2010	2012
<b>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</b> Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak soupeření v odvětví roste. Málo přibližně stejných konkurentů (1 bod), hodně přibližně stejných konkurentů (9 bodů)	5	6
<b>Diferenciace výrobků</b> Čím vyšší diferenciace produktů, jejich image, tím vyšší je obrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobků věrnější. Vysoká diferenciace výrobků (1 bod), nízká (9 bodů)	7	7
<b>Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?</b> Zdali ano, pak je konkurenční soupeření větší. Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod), ve větších (9 bodů)	9	9
<b>Intenzita strategického úsilí</b> Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví ustavičně zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1 bod), velká (9 bodů).	8	9
<b>Šíře konkurence</b> Konkurence může být omezena pouze na určitý zorný úhel (např. cenu) nebo může být široká, realizována více formami. Ve druhém případě je rivalita větší. Konkurence je omezená na zorný úhel (1 bod), široká (9 bodů)	5	6
<b>Celkem (max 45 bodů) =</b>	<b>34</b>	<b>37</b>
<b>Průměrný počet bodů (celkem/5) =</b>	<b>6,8</b>	<b>7,4</b>

Zdroj: Přepřacováno viz Keřkovský, Vykypl, (2002, str. 145)

### 3.3.6 Interpretace výsledků Porterovy analýzy konkurenčních sil

Nevyšší vliv na ziskovost na trhu se střešní krytinou v ČR mají *konkurující podniky a jejich výrobky*. Intenzivní konkurenční boj je zaznamenáván mezi společnostmi BRAMAC s odhadovaným tržním podílem 40%, XYZ s odhadovaným tržním podílem 35% a KM BETA s odhadovaným tržním podílem 15%. Lze tedy konstatovat, že největší konkurenční boj se odehrává mezi výrobcí betonové a pálené střešní krytiny.

Zbývající tržní podíl je rozdělen mezi další společnosti vyrábějící *substituční výrobky* - betonovou střešní krytinu a jiné alternativy střešní krytiny (plechová krytina, asfaltové šindele, vlákno cementová střešní krytina, dřevěné šindele a doškové střechy).

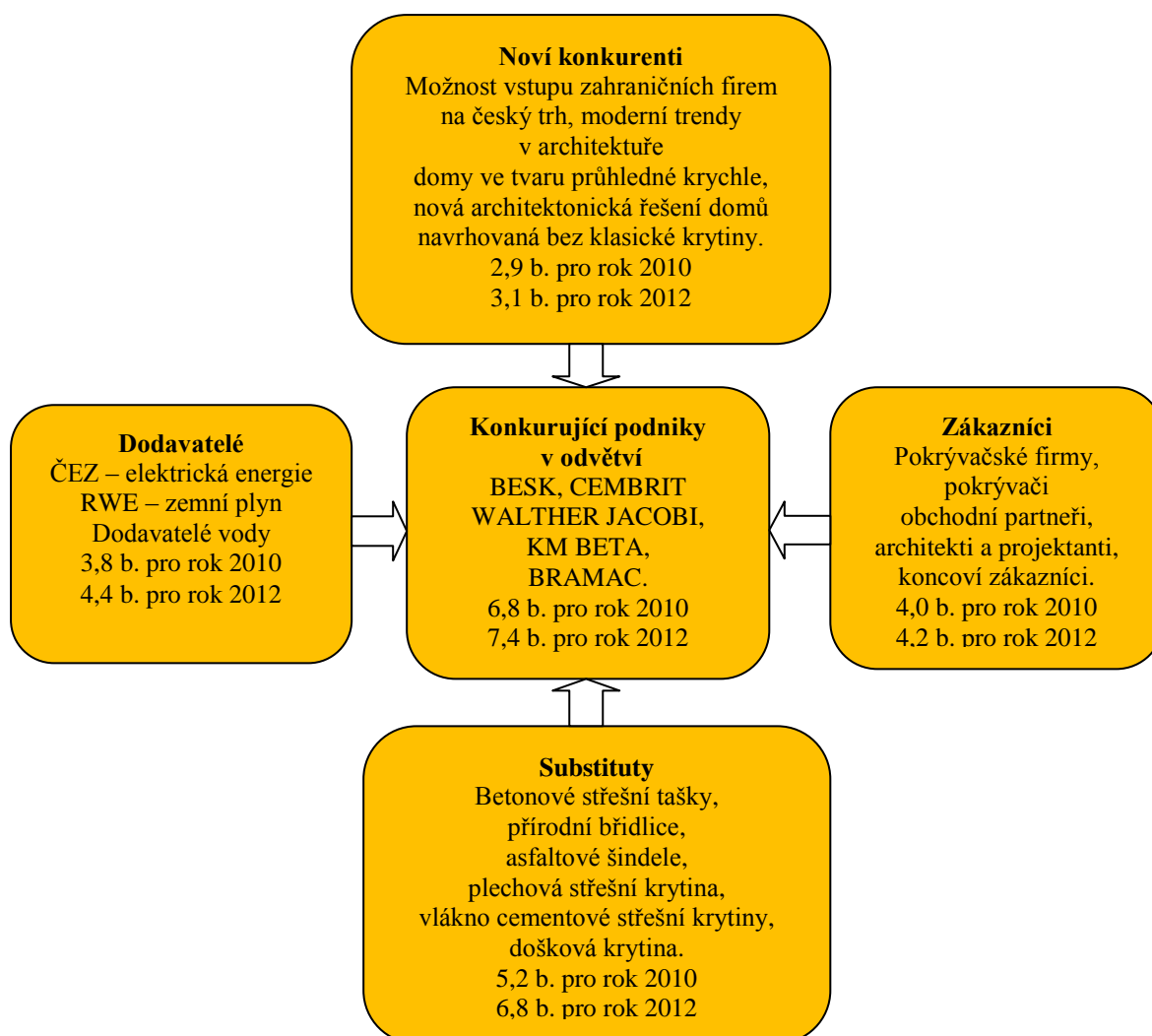
Rozhodnutí o druhu střešní krytiny však zpravidla koncový zákazník učiní již při prvotní myšlence realizovat novou střechu. Mnohdy je spotřebitel při svém rozhodnutí omezen technickými parametry, jako jsou nosnost krovu, sklon střechy či povrchová úprava krytiny, která by měla odpovídat okolní zástavbě.

*Riziko vstupu nových konkurentů* je hodnoceno jako relativně nízké především díky vysoké kapitálové náročnosti na počáteční investice, úsporám z rozsahu, které dosahují firmy působící na trhu, přístupu ke strategickým surovinám a image značek působících na trhu.

*Vyjednávací síle zákazníků* je přidělen nižší počet bodů. Nejdůležitějšími faktory ovlivňující ziskovost z tohoto hlediska jsou náklady přechodu zákazníka ke konkurenci, které jsou prakticky nulové a ziskovost zákazníka, která v době ekonomické krize hraje důležitou roli, neboť každý spotřebitel dnes více než kdy předtím zvažuje výši svých výdajů, zvláště pak jedná-li se o investičně náročné výdaje.

*Vyjednávací síla dodavatelů* je ovlivňována menším počtem velkých dodavatelů. Hlavní roli hrají zejména dodavatelé plynu, jenž je nezbytný pro výrobu pálených střešních tašek. Zvyšování cen plynu a jeho potenciální omezení dodávek by mohlo být velkou hrozbou. Snižování ziskovosti by mohlo dále být ohroženo zvyšováním cen elektrické energie a dodávek vody. Grafické shrnutí Porterovy analýzy konkurenčních sil je zachyceno na následující stránce, viz obr. 3.2. Paprskový graf pro jednotlivé parametry Porterova modelu je uveden v přílohách, viz příloha č. 7 a 8.

**Obr. 3.2 Grafické shrnutí výsledků Porterovy analýzy**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4 Srovnání cen s cenovými hladinami nejvýznamnějších konkurentů

V rámci této podkapitoly bude provedeno srovnání pálené a betonové střešní krytiny mezi cenami nejvýznamnějších konkurentů. Porovnávání bude realizováno pro výrobky s podobnými funkcemi, rozměry a povrchem. Pro srovnání cenových hladin bude využito cen z platných ceníků pro základní střešní tašky u níže uvedených firem. Ceny jsou uvedeny v Kč/m<sup>2</sup> bez DPH.

**Tab. 3.8 Komparace Samba 11 rezná**

	Pálená střešní krytina		Betonová střešní krytina	
Výrobce	XYZ	WALTHER JACOBI	BRAMAC	KM BETA
Produkt	Samba 11	W5	BRAMAC MAX	KMB Beta
Povrch	Rezná	Rezná	Standard	Standard
Cena	<b>285,20 Kč/m<sup>2</sup></b>	248,90 Kč/m <sup>2</sup>	272,25 Kč/m <sup>2</sup>	<b>207,00 Kč/m<sup>2</sup></b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 3.9 Komparace Samba 11 Engoba**

	Pálená střešní krytina		Betonová střešní krytina	
Výrobce	XYZ	WALTHER JACOBI	BRAMAC	KM BETA
Produkt	Samba 11	W5	Alpská Classic	KMB Beta
Povrch	Engoba	Engoba	Protector	Elegant
Cena	<b>330,05 Kč/m<sup>2</sup></b>	315,00 Kč/m <sup>2</sup>	293,00 Kč/m <sup>2</sup>	<b>253,00 Kč/m<sup>2</sup></b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 3.10 Komparace Samba 11 Glazura**

	Pálená střešní krytina		Betonová střešní krytina	
Výrobce	XYZ	WALTHER JACOBI	BRAMAC	KM BETA
Produkt	Samba 11	W5	Alpská taška	KMB Beta
Povrch	Glazura	Glazura	Protector	Briliant
Cena	<b>424,35 Kč/m<sup>2</sup></b>	378,50 Kč/m <sup>2</sup>	321,00 Kč/m <sup>2</sup>	<b>265,00 Kč/m<sup>2</sup></b>

Zdroj: Vlastní zpracování

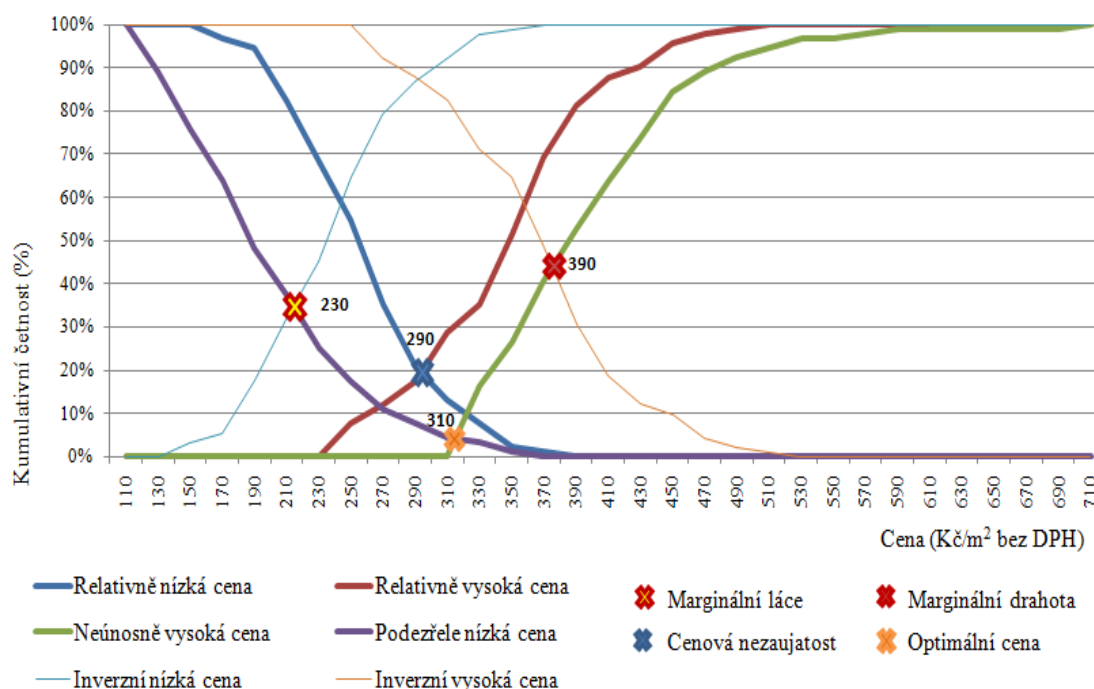
Z provedeného srovnání vyplývá, že výrobek Samba 11 společnosti XYZ, patří vzhledem ke konkurenčním výrobkům k cenově náročnějším výrobkům. Vysoká cena je dána nejen vysokou kvalitou samotného výrobku, image společnosti, ale především náročností technologického postupu. Výroba pálené střešní krytiny se vyznačuje velkou energetickou náročností. Proces výroby pálených tašek je založen na přírodní bázi, kdy se připravená směs suší vzduchem a vypaluje v pecích vyhřívaných zemním plynem při 1 000 °C. Betonová střešní krytina vzniká z betonové směsi, která je vytvrzována pouze při 60 °C. Na výrobu betonové tašky je potřeba o 70% méně energie než na výrobu tašky pálené. Z čehož pramení energetická nákladová výhoda výrobců betonové střešní krytiny, která umožňuje uplatnit nižší cenové úrovně u betonových střešních tašek a činí tak betonovou střešní krytinu konkurenceschopnější.

### 3.5 Realizace testu cenové citlivosti

Test cenové citlivosti byl proveden mezi smluvními partnery, zákazníky a potenciálními zákazníky. Pokrývači střešní krytiny a prodejci střešní krytiny (smluvní partneři) byli osloveni formou direct mailu, s využitím databáze pokrývačů střešní krytiny a prodejců střešní krytiny, běžně dostupné na webových stránkách společnosti. Smluvním partnerům byl v e-mailu zaslán odkaz na webový server [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) [24], kde vybírali z nabízených možností nejpříjemnější cenové úrovně. Dotazník byl na této adrese neveřejný – tzn., že přístup měl pouze ten, komu byl zaslán internetový odkaz. Zákazníci a potenciální zákazníci byli osloveni osobně a e-mailem s částečným využitím zákaznické databáze jedné z pokrývačských firem. Celkově bylo odesláno přes 650 e-mailů. Z toho vyplnilo 91 respondentů (47 smluvních partnerů, 44 potenciálních zákazníků a zákazníků). Návratnost dotazníků byla tedy poměrně nízká a činila 14%. Dotazníky jsou uvedeny v příloze č. 13 a 14.

#### 3.5.1 Samba 11 povrchová úprava engoba

**Obr. 3.3** Výsledky testu cenové citlivosti u výrobku Samba 11 s povrchovou úpravou engoba



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků testu cenové citlivosti výrobku Samba 11 s povrchovou úpravou engoba je **optimální cena** přijatelná pro většinu respondentů **310 Kč/m<sup>2</sup> bez DPH**. Současná ceníková cena firmy XYZ je 330,05 Kč/m<sup>2</sup> bez DPH. Z provedeného výzkumu je tedy patrné, že většina respondentů by uvítala nižší cenu. Dle mého názoru je tento fakt ovlivněný především cenami konkurenčních výrobků, které se pohybují v nižších cenových úrovních. Tyto skutečnosti pak vedou respondenty k vnímání současné ceníkové ceny výrobku Samba 11 jako vysoké.

**Bodem cenové nezaujatosti** neboli neutrální cenou byla označena cena **290 Kč/m<sup>2</sup> bez DPH**. Tato cena je využívána vedoucím podnikem na trhu – firmou BRAMAC. Pokud by byl produkt Samba 11 s povrchovou úpravou engoba nabízen za tuto cenu, nebyl by víceméně považován ani za levný ani za drahý. Zároveň však platí, čím více se bude ceníková cena výrobku Samba 11 odlišovat (narůstat nad 290 Kč/m<sup>2</sup> bez DPH), tím více se bude setkávat s odporem zákazníků.

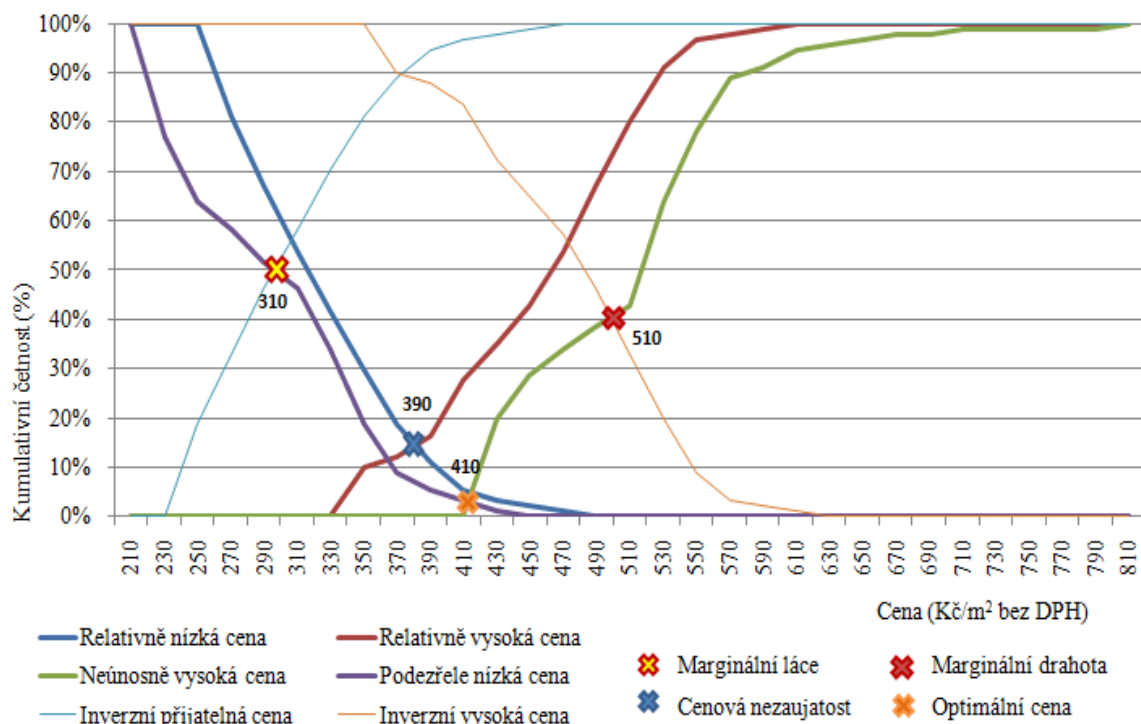
Body marginální láce a marginální drahoty vymezují limity pro stanovení ceny. **Marginální láce - cena 230 Kč/m<sup>2</sup>** vymezuje bod, kdy počet respondentů vnímajících výrobek jako podezřele levný začíná převažovat nad těmi, kteří jej vnímají pouze jako levný.

**Bod marginální drahoty – cena 390 Kč/m<sup>2</sup>** vymezuje cenu, při které počet dotazovaných vnímajících výrobek jako neúnosně drahý začíná převažovat nad těmi, kteří jej vnímají pouze jako relativně drahý.

**Zóna přijatelného cenového rozpětí** pro výrobek Samba 11 s povrchovou úpravou engoba je tedy v rozmezí cen **230 – 390 Kč/m<sup>2</sup>**.

### 3.5.2 Samba 11 povrchová úprava glazura

Obr. 3.4 Výsledky testu cenové citlivosti u výrobku Samba 11 s povrchovou úpravou glazura



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků testu cenové citlivosti výrobku Samba 11 s povrchovou úpravou glazura je **optimální cena** přijatelná pro většinu respondentů **410 Kč/m<sup>2</sup> bez DPH**. Současná ceníková cena firmy XYZ je 424,35 Kč/m<sup>2</sup> bez DPH. Stejně jako u předcházejícího testu by tedy dotazovaní uvítali nižší cenu. Rozdíl v současné ceníkové ceně a optimální ceně je však nepatrně nižší než u předešlého testu. Respondenty definovanou nižší cenu, opět připisují existenci levnějších konkurenčních výrobků na trhu se střešní krytinou v ČR.

**Bodem cenové nezaufatosti** neboli neutrální cenou byla označena cenová úroveň **390 Kč/m<sup>2</sup> bez DPH**. Opět platí, čím více bude cena výrobku Samba 11 s povrchovou úpravou glazura narůstat nad 390 Kč/m<sup>2</sup> bez DPH, tím více se bude setkávat s námitky zákazníků.



Body marginální láce a marginální drahoty definují hraniční hodnoty pro stanovení ceny. **Marginální láce** neboli minimální přípustná cena je dle výsledků průzkumu **310 Kč/m<sup>2</sup> bez DPH**. Pokud by společnost zvolila cenu nižší než je bod marginální láce, mohli by potenciální zákazníci podvědomě označit výrobek za nekvalitní či nezajímavý.

**Bod marginální drahoty** neboli maximální přípustná cena je dle výsledků průzkumu **510 Kč/m<sup>2</sup> bez DPH**. Pro udržení konkurenceschopných cen by společnost neměla tuto hranici prolomit. Potenciální zákazníci by pak výrobek vnímali jako neúnosně drahý a většina by od nákupu upustila.

**Zóna přijatelného cenového rozpětí** pro výrobek Samba 11 s povrchovou úpravou glazura je tedy v rozmezí cen **310 – 510 Kč/m<sup>2</sup> bez DPH**.

## **4 Shrnutí, návrhy a doporučení**

Po provedení zhodnocení konkurenceschopnosti, srovnání cenových hladin mezi nejvýznamnějšími konkurenty a realizaci testu cenové citlivosti následuje zhodnocení soudové cenové strategie výrobního podniku.

### **4.1 Shrnutí zjištěných poznatků**

Společnost se v rámci zvyšování konkurenceschopnosti snaží přicházet na trh s novými či inovovanými výrobky. Jedním z nových výrobků je i velkoformátová posuvná taška Samba 11, která byla na trh uvedena v loňském roce. Za poměrně krátkou dobu si výrobek našel své místo na trhu a byl ohodnocen zlatou medailí od společnosti Veletrhy Brno a. s. Dle mého názoru tak firma získala významnou konkurenční výhodu nejen v oblasti inovací, ale ocenění může být rovněž pro potenciální zákazníky jakýmsi podvědomým ukazatelem kvality.

Nový model střešní tašky spolu se stávajícím sortimentem by měl přispět k dosažení cílů firemní strategie, které jdou ruku v ruce s cíly cenové strategie. Za nejvýznamnější cíle lze označit navýšení tržního podílu z odhadovaných 35% na 50% v průběhu 5 let, zvyšování ziskovosti a udržování image českého výrobce kvalitní, ekologicky a zdravotně nezávadné, pálené střešní krytiny.

Přístup k tvorbě cenové strategie z hlediska uvedení nových produktů na trh lze pro výrobek Samba 11 označit jako strategii prémiové ceny. Z hlediska cyklu životnosti produktu, je využívána strategie trvale vysoké ceny. Výrobek je součástí produktové řady (spolu s okrajovými, ukončovacími taškami aj. doplňky), kde společnost usiluje o dosažení maximálního zisku z celé řady.

Pro tvorbu cen je využívána metoda orientovaná na náklady, konkrétně jde o techniku individuální přírážkové kalkulace. Rozvrhovou základnu tvoří údaje o spotřebě vypálené hlíny v tunách, ke které jsou pak členěny ostatní náklady.

Konečnou výši ceny mohou ovlivňovat využívané nástroje kondiční politiky, především nejrozumnější slevové akce.

Z Porterovy analýzy konkurenčního sil vyplynulo, že ziskovost podniku nejvíce ovlivňují společnosti BRAMAC, s odhadovaným tržním podílem 40%, KM BETA 15%, zbývající tržní podíl je rozdělen mezi další podniky vyrábějící rozličné druhy střešní krytiny (plechové, asfaltové šindele, vlákno cementové střešní krytiny, dřevěné šindele či doškové střechy). Lze tedy konstatovat, že největší konkurenční boj na trhu se střešní krytinou se odehrává mezi výrobcí betonové a pálené střešní krytiny. Z hlediska ceny společnost XYZ operuje s vyššími cenovými relacemi než výše zmínění konkurenti, což potvrzuje využívání strategie prémiové ceny. Vyšší ceny do jisté míry souvisí s povahou výroby, kdy technologický postup při výrobě pálené střešní krytiny vyžaduje o 70% větší energetickou náročnost, než při výrobě betonové střešní krytiny.

Realizace testu cenové citlivosti přinesla informace, že respondenti vnímají cenovou strategii společnosti jako strategii uplatňování vyšších cen, přesto by uvítali její snížení. Zejména díky konkurentům, kteří jsou schopni nabídnout výrobky srovnatelné kvality za nižší ceny.

## **4.2 Návrhy a doporučení**

Prostřednictvím této podkapitoly se pokusím nastínit jistá doporučení a návrhy, které by usnadnily společnosti XYZ orientaci cenové strategie na zákaznické potřeby a současně přispěly k jejímu většímu konkurenčnímu potenciálu. K realizaci tohoto kroku budu vycházet z šesté fáze vývojového diagramu, zachyceného na obrázku 2.8, na němž je definován postup a aplikovaná metodika pro zhodnocení cenové strategie podniku.

S přihlédnutím k výsledkům testu cenové citlivosti bylo zjištěno, že zákazníci by v současné době uvítali uplatnění nižších cen. Ve spojitosti s touto skutečností bych se pokusila nastínit dvě možné alternativy řešení.

#### 4.2.1 Snížení cen na úroveň určenou dle testu cenové citlivosti

S ohledem na skutečnost, že většina zákazníků by uvítala snížení současných cen, je první možnou variantou uplatnění optimálních cenových bodů. Důsledky v ziskovosti jaké by realizace této alternativy přinesla, jsou zachyceny v následujících tabulkách. Viz tab. 4.1 a 4.2.

**Tab. 4.1 Srovnání ziskovosti výrobku při využití optimálních cenových bodů - engoba**

Samba 11 Engoba	Ceníková cena (Kč/m <sup>2</sup> bez DPH)	Nákladová cena (Kč/m <sup>2</sup> bez DPH)	Zisk (Kč/m <sup>2</sup> bez DPH)
Skutečnost	330,05	249,00	81,05
Návrh	310,00	249,00	61,00

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 4.2 Srovnání ziskovosti výrobku při využití optimálních cenových bodů - glazura**

Samba 11 Glazura	Ceníková cena (Kč/m <sup>2</sup> bez DPH)	Nákladová cena (Kč/m <sup>2</sup> bez DPH)	Zisk (Kč/m <sup>2</sup> bez DPH)
Skutečnost	424,35	324,00	100,35
Návrh	410,00	324,00	86,00

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci větší vypovídací schopnosti byla provedena kalkulace střechy (pro náhodně vybrané rozměry střechy – výpočet potřeby komponent viz příloha č. 15). Kalkulace střechy je rozdělena na cenu za základní výrobek – základní tašku a cenu za doplňkové a vedlejší produkty. Úplná kalkulace střechy je uvedena v příloze č. 16. Účelem tabulky 4.3 je podání názornějšího pohledu jakou měrou se na konečné ceně střechy podílí základní produkt a do jaké míry doplňkové a vedlejší produkty. Tabulkové srovnání je realizováno pouze pro výrobek s engobovaným povrchem z důvodu, že pro výpočet potřeby materiálu bylo uvažováno pouze pro výrobek s engobovaným povrchem.

**Tab. 4.3 Srovnání ziskovosti výrobku při využití optimálních cenových bodů v rámci celkové ceny střechy**

Samba 11 Engoba	Základní taška (Kč bez DPH)	Doplňkové produkty (Kč bez DPH)	Celkem (Kč bez DPH)	Rozdíl (Kč bez DPH)
Skutečnost	96 030,20	66 528,30	162 558,50	
Návrh	90 174,70	66 528,30	156 703,00	-5 855,50

Zdroj: Vlastní zpracování

Z provedeného srovnání je patrné, že cena příslušenství výrazně ovlivňuje konečnou cenu střechy. Nákladové ceny pro jednotlivé prvky příslušenství nebyly firmou poskytnuty, nebylo tedy možno stanovit přesnou úroveň zisku pro střechu definovaných rozměrů. Na základě návštěvy firmy a konzultace s pracovníkem ekonomického úseku, však bylo zjištěno, že zisky z jednotlivých doplňkových produktů několikanásobně převyšují nákladovou cenu. Tento fakt tak potvrzuje snahu společnosti o dosažení maximálního zisku z celé řady.

Dle optimálního cenového bodu, vnímání hodnoty u obou výrobků, poměrně značně překračuje náklady firmy na výrobu a prodej výrobků. Vzhledem k tomu, že i při snížení ceny z původní úrovně na úroveň stanovenou dle testu cenové citlivosti, je výrobek i nadále ziskový, označila bych za vhodnější tuto variantu, neboť právě tyto ceny – optimální cenové body se vyznačují relativně nejmenším nesouhlasem spotřebitelů. Nová cenová úroveň by mohla přispět k lepší orientaci na zákazníky a podpořit tržně orientovanou cenovou strategii, která by se tak stala významným nástrojem konkurenceschopnosti.

#### **4.2.2 Udržení stávajících cen s výrazným propagováním kvality**

Pokud společnost plánuje stát se lídrem na trhu, pak by se při zachování současných cenových hladin měla systematicky zaměřit na dosažení vedoucího postavení v oblasti kvality. Zvolit tedy takovou cenovou strategii, pro kterou budou charakteristické výrobky s vysokou úrovní kvality, s cenou stanovenou právě tak vysoko, aby se pro spotřebitele nestala nedostupnou. Takové výrobky by pak zákazníci mohli označovat jako „dostupný luxus“.

V rámci zvyšování konkurenceschopnosti bych tedy uvítala, kdyby společnost XYZ ještě více zapracovala na formování „osobnosti podniku“ jako lídra v oblasti kvality na trhu se střešní krytinou. Což by ovšem přineslo do jisté míry zvýšení nákladů na propagaci kvality. Nutností je tedy spojit kvalitu, luxus a vysoké ceny se silnou loajalitou zákazníka. Za samozřejmost pro vnímání společnosti jako organizace vyrábějící výrobky vysoké kvality bych označila udržování a zlepšování systémů QMS, které jsou v dnešní době jedním z hlavních ukazatelů jakosti nabízených výrobků.

## 5 Závěr

Cenová strategie, je důležitou součástí firemní strategie. Jde o oblast, kde se realizují veškerá na trh orientovaná opatření a rozhodnutí, vztahující se k cenám výrobků, služeb, či dalších výsledků podnikání, které jsou předmětem směny na trhu. Jde o sféru, jež významným způsobem ovlivňuje hospodářský výsledek firmy, dokonce může do jisté míry určovat způsob, jak spotřebitelé vnímají prestiž značky. Současná světová ekonomická situace se velmi citelně projevila i na trhu se střešní krytinou, kde došlo k poklesu poptávky. Přední tržní hráči čelí tedy více než kdy předtím tvrdšímu konkurenčnímu boji. Cenová strategie založená na silné loajalitě zákazníků, tak může být jedním z nástrojů, jak v tomto silně konkurenčním prostředí uspět.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit cenovou strategii ze dvou pohledů. Prvním bylo posouzení, zda profil cenové strategie společnosti je dostatečně konkurenceschopný. V rámci druhého pohledu na cenovou strategii bylo hodnoceno, zda cenová úroveň u produktu „Samba 11“ je orientována na zákazníky a odráží zákaznické potřeby.

Konkurenceschopnost cenové strategie byla hodnocena prostřednictvím Porterova modelu konkurenčních sil. Z provedené analýzy vyplynulo, že největší dopad na ziskovost podniku má konkurence na straně výrobců betonové střešní krytiny. Právě tito výrobci jsou schopni vyrobit výrobky srovnatelné kvality s nižšími náklady a posunují tak ceny v odvětví na nižší úroveň. Orientace cenové strategie na zákaznické potřeby byla posuzována na základě realizace testu cenové citlivosti. Byly vyhodnoceny optimální cenové body, které se nachází pod úrovní současných ceníkových cen. Aktuální ceny jsou respondenty akceptovány, jejich snížení by však uvítala většina dotazovaných. V rámci zóny přijatelného cenového rozpětí lze však konstatovat, že soudobá cenová strategie odráží zákaznické potřeby.

Z realizovaného zhodnocení cenové strategie jsem dospěla k závěru, že společnost disponuje poměrně silným konkurenčním potenciálem. Její cenová strategie je obecně přijímána zákazníky jako strategie uplatňování vyšších cen. Většina zákazníků by však uvítala korekci cen na nižší úroveň.

V závislosti na zjištěných skutečnostech se čtvrtá kapitola věnuje doporučením zaměřeným na změny cenových hladin prostřednictvím, kterých by společnost mohla naplnit své firemní cíle a stát se tak lídrem na trhu se střešní krytinou v ČR.

Bude pravděpodobně velmi zajímavé pozorovat další vývoj v oblasti cen, na trhu se střešní krytinou, jelikož současná ekonomická situace vede k poklesu poptávky a snižování ziskovosti v odvětví. Věřím, že diplomová práce bude nápomocná pro společnost XYZ při tvorbě nových cen, poněvadž analyzuje nedostatky současné cenové strategie a poukazuje na oblasti, které by bylo vhodné zlepšit.



## Seznam použité literatury

### A) Použitá literatura

1. BEST, Roger. Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability. 4th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005. xxii, 506 s. ISBN 0-13-129372-9.
2. BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULÉŘ Oldřich. Management. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
3. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. DLUHOŠOVÁ, Dana; MRUZKOVÁ, Jarmila; RATMANOVÁ, Iveta. Teorie nákladů a kalkulací. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 1997. 83 s. ISBN 80-7078-444-X.
5. FORET Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
7. KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
8. KOLIČ, Pero. Ceny. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2006, 47 s.
9. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; Marketing management: 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

10. KOTLER, Philip; WONG Veronica; SAUNDERS, John; ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277s. ISBN 80-247-0966-X.
12. LOCK, Dennis. The Gower Handbook of Management. 4th. ed. Hampshire: Gower Publishing Company, 1998. 1253 s. ISBN 0-566-07938-0.
13. MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
14. MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
15. PORTER, Michael. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
16. SEDLÁČKOVÁ, Hana; BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
17. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
18. TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. Marketing od myšlenky k realizaci. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
19. TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. Výrobek a jeho úspěch na trhu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053.

## **B) Elektronické publikace**

20. CMRM: Centrum městského a regionálního managementu. Glosář [online] 2010 [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW :<<http://www.mestskymarketing.cz/glosar.php>>.
21. FOUSEK, Martin. Cenové prahy odhalují myšlení zákazníků. Marketing & Media: Zpravodajský server o marketingu, médiích a reklamě [online]. 2004, 3. 11. 2004 21:18 [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW:<[http://mam.ihned.cz/c4-10102470-15147950-107710\\_d-cenove-prahy-odhaluji-mysleni-zakazniku](http://mam.ihned.cz/c4-10102470-15147950-107710_d-cenove-prahy-odhaluji-mysleni-zakazniku)>.
22. MarketVision Research. Van Westendorp: Price sensitivity meter. [online]. 2010 [cit. 2010-06-12]. Dostupný z WWW:<<http://www.marketvisionresearch.com/pdf/Price%20Sensitivity%20Meter%202003.pdf>>.
23. Moderní řízení: Jediný manažerský digest na českém trhu [online]. 2008, 13. 3. 2008 16:49 [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW:<[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000605-23265510-600000\\_d-konkurencni-sily-formujici-strategii-firmy](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000605-23265510-600000_d-konkurencni-sily-formujici-strategii-firmy)>.
24. PTÁČKOVÁ, Eva. Cenová citlivost na cenu střešní tašky - Samba 11. Vyplnto.cz: dotazníková www služba [online]. 2010, 2. 4. 2010 14:00 [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW:<<http://cenova-citlivost-na-cenu-stresni-tasky-samba-11.vyplnto.cz>>.
25. VALENTOVÁ, Ivana. Cena jako marketingová hračka. Marketing & Media: Zpravodajský server o marketingu, médiích a reklamě [online]. 2005, 26. 1. 2005 10:51 [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW:<[http://mam.ihned.cz/109-15507680-on-test+cenov%E9+citlivosti-100000\\_d-d5](http://mam.ihned.cz/109-15507680-on-test+cenov%E9+citlivosti-100000_d-d5)>.

**C) Použité webové stránky**

1. <http://www.bramac.cz>
2. <http://business.center.cz/>
3. <http://www.bvv.cz/ibf>
4. <http://www.dachziegel.de/>
5. <http://www.justice.cz/or/>
6. <http://www.kmbeta.cz>
7. <http://www.krytiny-strechy.cz/>
8. <http://www.tondach.cz>
9. <http://www.webareal.cz/vyhodnydum/eshop/13-1-Stresni-krytiny/>

## Seznam zkratk

aj. ....	<i>a jiné</i>
apod. ....	<i>a podobně</i>
a. s. ....	<i>akciová společnost</i>
b. ....	<i>bodů</i>
CS ....	<i>cenová strategie</i>
např. ....	<i>například</i>
spol. ....	<i>společnosti</i>
s.r.o. ....	<i>společnost s ručením omezeným</i>
tj. ....	<i>to je</i>
tzn. ....	<i>to znamená</i>
tzv. ....	<i>tak zvaný</i>

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....  
Eva Ptáčková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Jestřabí 26, Štítná nad Vláří 76333

## Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2 – Hrozba vstupu nových konkurentů

Příloha č. 3 – Vyjednávací síla zákazníků

Příloha č. 4 – Hrozba substitutů

Příloha č. 5 – Vyjednávací síla dodavatelů

Příloha č. 6 – Konkurenční rivalita v odvětví

Příloha č. 7 – Paprskový graf bodového ohodnocení prvků Porterova modelu pro rok 2010

Příloha č. 8 – Paprskový graf bodového ohodnocení prvků Porterova modelu pro rok 2012

Příloha č. 9 – Test cenové citlivosti, Samba 11 engoba, bod cenové nezaujatosti

Příloha č. 10 – Test cenové citlivosti, Samba 11 engoba, optimální cenový bod

Příloha č. 11 – Test cenové citlivosti, Samba 11 glazura, bod cenové nezaujatosti

Příloha č. 12 – Test cenové citlivosti, Samba 11 glazura, optimální cenový bod

Příloha č. 13 – Dotazník – Samba 11, engoba

Příloha č. 14 – Dotazník – Samba 11, glazura

Příloha č. 15 – Výpočet potřeby základních a doplňkových prvků pro realizaci střechy

Příloha č. 16 – Kalkulace celkové ceny střechy